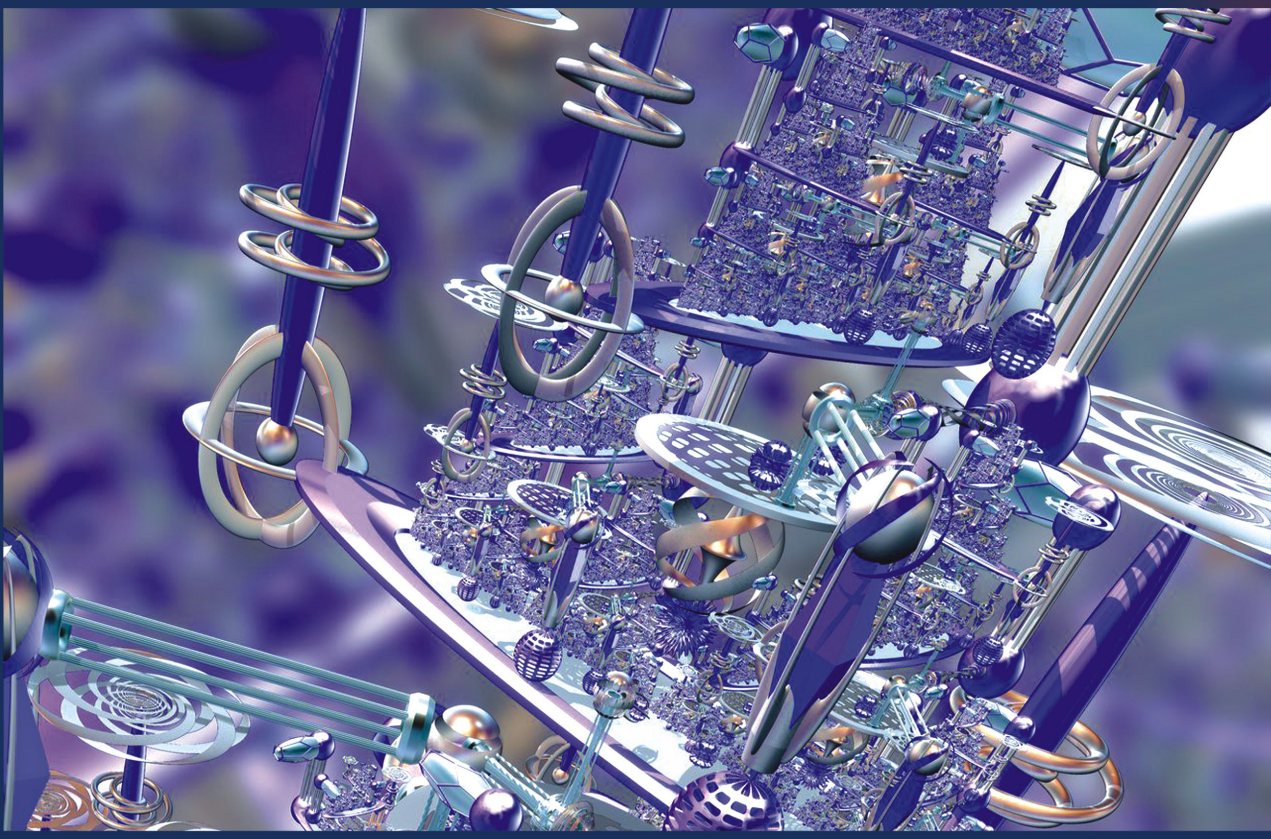
О. О. Романовський



# ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

NOVA KNYHA PUBLISHERS
2010

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені М. П. ДРАГОМАНОВА

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
“ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ”

О. О. РОМАНОВСЬКИЙ

# ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ,

## ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Київ – 2010

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ М. П.ДРАГОМАНОВА

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
“ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ”

О. О. РОМАНОВСЬКИЙ

# ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ,

## ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

*Рекомендовано*
*вченою радою Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова (протокол № 1 від 30 серпня 2010 р.) і вченою радою Українсько-американського гуманітарного інституту “Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні” (протокол № 5 від 2 серпня 2010 р.)*

Київ – 2010

**УДК 338.24:37.014.54 (477):339.9+378.4(112)**
**ББК Ч 483(71СПО)**
**Р 69**

*Видано за рішенням Вченої ради Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова (протокол № 1 від 30 серпня 2010 р.) і Вченої ради Українсько-американського гуманітарного інституту "Вісконсінський Міжнародний Університет США в Україні" (протокол № 5 від 2 серпня 2010 р.).*

Рецензенти: ***О. П. Гребельник*** *– доктор економічних наук, професор (Київський університет ринкових відносин);* ***І. М. Грищенко –*** *доктор економічних наук, професор (Інститут вищої освіти НАПН України);* ***Л. В. Дейнеко –*** *доктор економічних наук, професор (Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України);* ***М. С. Корець –*** *доктор педагогічних наук, професор (Національний педагогічий університет імені М. П. Драгоманова);* ***О. І. Ляшенко –*** *академік НАПН України, доктор педагогічних наук, професор (академік-секретар Відділення загальної середньої освіти НАПН України);* ***В. К. Сидоренко –*** *член-кореспондент НАПН України, доктор педагогічних наук, професор (Національний університет біоресурсів і природокористування України).*

**Романовський О. О.**

**Р 69** Шляхи впровадження інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в системі національної освіти України: Монографія. – Вінниця: Нова Книга, 2010. – 416 с.

**ISBN 978-966-382-297-6**

Монографію присвячено проблемам впровадження інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в системі національної освіти України. Розглянуто теоретичні й методологічні аспекти управління інноваційною діяльністю та особливості підприємництва в навчальних закладах системи середньої та вищої освіти, аналізується зарубіжний досвід навчання підприємництву, менеджменту в освіті, лідерству і організації соціального підприємництва. Визначаються завдання з організації підприємницької освіти в Україні, сутність підприємницької підготовки та шляхи її реалізації. На прикладі спільного ВНЗ – Українсько-американського гуманітарного інституту "Вісконсінський Міжнародний Університет США в Україні" проаналізовано особливості інноваційної підприємницької діяльності вищого навчального закладу, запропоновано заходи з підвищення ефективності управління інноваціями в його статутній діяльності.

Книга буде корисною фахівцям у галузі управління освітою, керівникам вищих і середніх навчальних закладів, науковцям, викладачам, а також студентам економічних (підприємництво, менеджмент) і педагогічних спеціальностей.

**УДК 338.24:37.014.54 (477):339.9+378.4(112)**
**ББК Ч 483(71СПО)**

**ISBN 978-966-382-297-6**

© Романовський О.О., 2010
© Нова книга: оформлення, 2010

ЗМІСТ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СЕРЕДНІЙ І ВИЩІЙ ОСВІТІ ..... 6
§1. Загальне поняття інноваційної діяльності ..... 10
§2. Сутність освітньої інноваційної діяльності ..... 11
2.1. Середні і вищі навчальні заклади в системі освіти України ..... 13
2.2. Типи інновацій у системі освіти. Особливості інновацій у вищій освіті ..... 14
§3. Особливості управління інноваційною діяльністю навчального закладу ..... 23
3.1. Сутність і види інноваційної політики підприємства (організації) ..... 23
3.2. Сутність інноваційної політики вищих навчальних закладів ..... 25
3.3. Види інноваційної політики вищих навчальних закладів ..... 27
3.4. Інтернаціоналізація освіти і підприємництво в освіті ..... 30
§4. Інноваційні відносини і культура підприємництва в навчальних закладах ..... 32
4.1. Вищий навчальний заклад як суб'єкт і об'єкт інноваційних відносин ..... 33
4.2. Об'єктивні інноваційні відносини ..... 34
4.3. Суб'єктивні інноваційні відносини ..... 37
4.4. Розвиток інноваційних відносин ..... 38
4.5. Інноваційна підприємницька культура у навчальних закладах ..... 40
§5. Інноваційні інформаційно-комп'ютерні технології в діяльності навчального закладу (інновації науково-технічного прогресу) ..... 41
5.1. Дистанційне навчання ..... 41
5.2. Типи відкритого та дистанційного навчання ..... 42
5.3. Час і місце в контексті відкритого та дистанційного навчання ..... 46
5.4. Переваги й привабливість відкритої та дистанційної освіти ..... 46
5.5. Типи систем відкритого та дистанційного навчання ..... 47
5.6. ВЕБ-дизайн і використання ВЕБ-технологій у статутній діяльності ВНЗ ..... 48

ГЛАВА 2. ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ СЕРЕДНЬОЇ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ ..... 52
§1. Головні проблеми навчальних закладів у системі вищої освіти України ..... 55
§2. Шляхи подолання кризових явищ у системі освіти України ..... 56
§3. Особливості підприємництва в системі вищої освіти ..... 57
§4. Маркетинг і менеджмент у підприємницькій діяльності ВНЗ ..... 59
§5. Сутність концепції підприємницького університету і шляхи трансформації університетів у напрямі підприємництва ..... 67

5.1. Посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень) ... 69
5.2. Розширена периферія, де можна розвиватися ... 69
5.3. Різноманітність бази фінансування (диверсифікація фінансування) ... 70
5.4. Постійно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина) ... 72
§6. Характерні особливості підприємницького ВНЗ ... 72
§7. Вимоги до керівника підприємницького ВНЗ і підприємницькі ідеї ... 74
§8. Культура підприємницької діяльності у ВНЗ ... 76
§9. Використання підприємництва для вдосконалення фінансування ВНЗ ... 78
§10. Дистанційна освіта як джерело додаткового фінансування університетів і коледжів (досвід США) ... 86

ГЛАВА 3. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД НАВЧАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВУ, МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТІ, ЛІДЕРСТВУ І ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ... 99
§1. Підприємницька освіта американців ... 101
1.1. Підготовка молодших спеціалістів із управління бізнесом ... 104
1.2. Підготовка бакалаврів у галузі управління бізнесом ... 108
1.3. Підготовка магістрів у галузі управління бізнесом ... 114
1.4. Докторські програми з економіки бізнесу і менеджменту ... 117
1.4.1. Гарвардська бізнес-школа ... 117
1.4.2. Бостонський університет. Школа менеджменту ... 119
1.4.3. Бізнес-школа Вортон (Університет Пенсильванії) ... 120
1.4.4. Колумбійська бізнес-школа (Університет Колумбія) ... 121
1.4.5. Мак-Комбс бізнес-школа. Техаський університет ... 122
§ 2. Освітній менеджмент і лідерство ... 122
2.1. Американські програми з менеджменту в освіті ... 123
2.2. Програми з лідерства в США ... 126
§3. Соціальне підприємництво: поняття і типи ... 131
3.1. Соціальне підприємництво в економічно розвинутих країнах ... 132
3.2. Проблеми соціального підприємництва ... 135
3.3. Проект ОППСП ... 139

ГЛАВА 4. ЗАВДАННЯ З ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ ... 144
§1. Соціально-орієнтована сутність підприємницької освіти особистості в умовах економічної трансформації українського суспільства ... 145
§2. Завдання з організації національної підприємницької освіти ... 172
2.1. Необхідність розробки та впровадження національно-освітньої програми з питань підприємництва (НОППП) ... 173
2.2. Концепції розробки (формування) НОППП ... 174

2.3. Методика відбору (селекції) потенційних підприємців ..... 176
§3. Шляхи реалізації НОППП ..... 183
§4. Морально-етичні якості майбутніх підприємців ..... 184
§5. Необхідні умови для викладання підприємницьких дисциплін, ефективного навчання учнів, студентів і слухачів наукам із бізнесу і підприємництва ..... 195
§6. Головні цілі навчальних програм з бізнесу і підприємництва ..... 197

ГЛАВА 5. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СТАТУТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ (НА ПРИКЛАДІ УАГІ ВМУУ) ..... 208
§1. Аналіз ефективності впровадження інновацій у діяльності УАГІ ВМУУ ..... 208
1.1. Організаційна структура та характеристика статутної діяльності УАГІ ВМУУ ..... 208
1.2. Оцінка ефективності статутної діяльності УАГІ ВМУУ ..... 210
1.3. Особливості та характерні риси УАГІ ВМУУ ..... 216
1.4. Оцінка стану інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ ..... 219
1.5. Організаційно-педагогічні особливості використання інформаційних технологій у статутній діяльності УАГІ ВМУУ ..... 221
1.6. Висновки щодо ефективності інноваційної діяльності й оцінка конкурентоспроможності УАГІ ВМУУ ..... 230
§2. Завдання з підвищення ефективності управління інноваціями в діяльності УАГІ ВМУУ ..... 234
2.1. Вибір цілі інноваційної політики УАГІ ВМУУ на зростання (розширення) його інноваційної діяльності ..... 234
2.2. УАГІ ВМУУ як суб'єкт і об'єкт інноваційних відносин ..... 241
2.3. Впровадження інноваційних інформаційних технологій ..... 251
ПОЛОЖЕННЯ ПРО ІННОВАЦІЙНУ ОСВІТНЮ ДІЯЛЬНІСТЬ УАГІ ВМУУ ..... 259
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ..... 263
Список літератури ..... 268
Додатки ..... 297

# 1 ГЛАВА

# ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СЕРЕДНІЙ І ВИЩІЙ ОСВІТІ

**ВСТУП.** Інноваційна діяльність є найважливішою складовою будь-якого підприємства, що розвивається. Від її ефективності залежать як фінансовий успіх підприємства, так і його потенційні можливості на ринку товарів і послуг. Ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства сприяє його загальному успіху у боротьбі з конкурентами, досягненню нових рівнів виробництва та стратегічних цілей. Правильно організована інноваційна діяльність по суті є рушійною силою в економіці, її базовим підґрунтям, ознакою успішного підприємництва і запорукою успішного бізнесу. Інновації також є невід'ємною складовою науково-технічного прогресу, основою подальшого розвитку суспільства.

Дослідження шляхів і оцінка ефективності впровадження та управління інноваційною і підприємницькою діяльністю у сфері освіти, організації підприємницької освіти є актуальними і нагальними, а результати дослідження можуть мати як наукове, теоретичне, так і прикладне, практичне значення для подальшого підвищення ефективності діяльності освітньої галузі, якості підготовки фахівців-підприємців для народного господарства України.

Одним із перших у науковий обіг терміни "новація", "інновація", "новатор" ввів австрійський і американський економіст Йозеф-Алоїс **Шумпетер** (1883–1950 рр.). У своїй праці [250] Шумпетер зробив спробу викласти всеохоплюючу концепцію функціонування і розвитку капіталістичної економіки на базі науково-технічного прогресу. Він пов'язував економічний розвиток суспільства з підприємництвом, підприємницькою ініціативою, важкою і плідною працею підприємців. Термін "розвиток" Шумпетер ужив до суспільств, в яких є підприємці, здійснюються **нові** комбінації факторів виробництва, тобто відбувається вдосконалення способів продукування.

Поняття "здійснення **нових** комбінацій" у Шумпетера охоплює п'ять таких основних ситуацій:

- виробництво **нового** товару (якого раніше не існувало);
- використання у виробництві **нової** техніки;
- освоєння **нових** ринків збуту;
- відкриття **нових** джерел сировини;
- використання **нової** економічної організації виробництва (наприклад, створення тресту) [88, с. 918–919].

За Шумпетером, підприємець – це **новатор**, який бачить нові можливості і вміє їх використати, людина, яка комбінує фактори виробництва. Підприємець існує лише в економіці, що розвивається, і саме **він є її рушієм, надає їй динаміки.** Шумпетер у своїх працях доводить, що **нововведення (інновації)** зумовлюють зміни темпів зростання виробництва, порушення економічної рівноваги. На його думку, найважливіша риса підприємця – **новаторство** [87, с. 722]. Він дає ґрунтовну характеристику підприємництва, зміст якого розкривається в таких основних його функціях:

- реформування й докорінна перебудова виробництва через здійснення **нових** комбінацій щодо техніки і технології, створення **нових** товарів, освоєння **нових** ринків, джерел сировини;
- підприємництво є функцією будь-якої економічної системи, виконання якої необхідно поєднувати з **новітніми** науковими розробками, маркетингом та іншими функціями;
- виконання функцій підприємництва залежить від господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, види, мотивацію тощо.

До цього можна додати необхідність постійного пошуку **нових** рішень, впровадження **інновацій**, застосування **нових** рішень в управлінні і виробництві.

З огляду на це основними функціями підприємця він називав:

- виготовлення **нового** блага або старого блага **нової** якості;
- освоєння **нового** ринку збуту, джерела сировини або напівфабрикатів;
- впровадження **нового** методу виробництва;
- здійснення відповідної **реорганізації** виробництва [87, с. 723–724].

Взагалі, в широкому або загальному сенсі термін "підприємництво" – це те ж саме, що "людська діяльність". У зв'язку з цим можна казати, що будь-хто, хто діє, щоб змінити своє сьогодення й досягнути своїх цілей у майбутньому, займається підприємництвом [231, с. 47]. У вузькому сенсі слова "підприємництво" полягає у тому, щоб "відкривати і помічати можливості для досягнення якої-небудь цілі, отримання прибутку або вигоди (зиску) і діяти, використовуючи можливості, що виникають навколо" [231, с. 59]. Але в цілому підприємництво, як і інноваційна діяльність, пов'язані головним чином із особистими рисами людини (підприємця, новатора) і їх можна й потрібно виявляти, розвивати і навчати їм.

Відомо, що інновації в освіті – процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, в наслідок чого підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану. Слово "інновація" має комплексне значення, оскільки складається з двох форм – ідеї та процесу її практичної реалізації [90, с. 338]. Саме правильно організована й ефективна інноваційна діяльність закладів освіти в сучасних умовах ринкової економіки дозволяє їм успішно конкурувати на внутрішньому і зовнішньому (світовому) ринку освітніх послуг.

Розглянемо проблему ефективності впровадження інновацій і підприємницької діяльності в умовах системи середньої та вищої освіти України, а також необхідність організації підприємницької освіти для широких верств населення нашої країни – від малюків і учнів середніх шкіл до студентства і дорослого населення. Проаналізуємо їх перелік, якість вибору і застосування, види і типи інновацій і підприємництва у сфері освіти, управління ними, шляхи впровадження і застосування в статутній діяльності навчальних закладів. Визначимо можливі шляхи впровадження підприємницької освіти в Україні, розглянемо проект програми з її реалізації. Розглянемо зарубіжний досвід навчання управлінню у сфері освіти, підготовки лідерів для суспільства, поняття і сутність соціального підприємництва.

Таким чином, метою роботи є, по-перше, виявлення особливостей інноваційної та підприємницької діяльності в системі освіти, їх типів, методів і можливостей застосування. По-друге, дослідження шляхів поліпшення управління інноваційною та підприємницькою діяльністю середніх і вищих навчальних закладів (ВНЗ), підвищення ефективності впровадження у статутній діяльності навчальних закладів інновацій та підприємницьких дій з метою підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку освітніх послуг. По-третє, обґрунтування необхідності підготовки усіх без винятку громадян України до підприємницької діяльності та накреслення шляхів організації ефективної підприємницької освіти в Україні.

Завданням роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів управління інноваційною діяльністю та підприємництвом у системі освіти, дослідження особливості підприємницької діяльності в системі середньої та вищої освіти, постановка завдань з організації підприємницької освіти в Україні та накреслення шляхів їх реалізації.

В якості об'єкта дослідження оберемо систему середньої та вищої освіти України, в якості предмета дослідження – інновації і підприємництво в середній і вищій освіті, а також – підприємницьку освіту в системі національної освіти.

Для прикладу здійснимо ретельний аналіз статутної діяльності спільного ВНЗ – Українсько-американського гуманітарного інституту "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (УАГІ ВМУУ). Дослідимо

інноваційну політику, впровадження інновацій, методів і засобів управління інноваційною та підприємницькою діяльністю. Розробимо рекомендації щодо їх покращення і підвищення ефективності.

**Огляд літературних джерел до глави 1.** При підготовці першої глави цього дослідження в якості теоретичної бази і практичної основи були використані законодавчі акти, наукові теоретичні, навчально-методичні та довідкові (енциклопедичні) публікації та матеріали.

Відомо, що головним законом України є її Конституція [119], яка базується на верховенстві права, визначає рівність усіх форм власності і заохочує громадян України до підприємницької діяльності. Чинне законодавство України регулює питання інноваційної діяльності, створення технопарків та інших інноваційних структур [97; 102; 103; 183]. Проблемам державної інноваційної політики, створенню зон вільного економічного розвитку в регіональній інноваційній діяльності присвячені роботи [12; 94], науково-економічне визначення понять новаторства, інноваційної підприємницької діяльності, консьюмеризму дано в джерелах [86–88].

Інноваціям, інноваційній політиці та раціоналізаторській діяльності, проблемі технополісів і технопарків присвячені роботи [13; 111; 116; 127; 175; 178; 225; 227; 241], інноваціям у менеджменті та інноваційному менеджменту – [40; 108–110; 180].

Проблеми освіти, вищої освіти України, діяльності навчальних закладів і ВНЗ, питання щодо приєднання до Болонського процесу висвітлені в роботах [48; 126]. Фундаментальні положення щодо гуманітарної й культурно-освітньої сфери України викладені в [72; 76], проблеми вищої освіти в ринкових умовах – в [130]. Менеджменту в освіті присвячено роботу [150], проблемам прозорості й корупції у вищій освіті – [197].

Роботи [85; 165; 231; 234] присвячені теоретичним проблемам економіки, ринкової економіки, економічних систем, економіки зарубіжних кран. Основи й стратегії бізнесу, корпоративні стратегії, бізнес-плани, оцінка бізнесу розглядаються у працях [14; 24; 92–93; 171; 181; 234]. Проблемам конкуренції (стратегії і тактики) присвячені праці [7; 188], плануванню діяльності підприємств, шляхів і стратегій їхньої діяльності – [195; 198].

Основи менеджменту – задачі, технології, теорія і практика – викладені у працях [35; 46; 63; 83; 151; 156; 157; 240; 244]. Проблемам менеджменту і підприємництва в умовах ринкової та перехідної економіки, реформам менеджменту, а також організації навчання менеджменту та підприємництва присвячені роботи [121; 204; 208; 231; 250; 252; 415; 445].

Значну кількість джерел складають наукові праці й навчально-методичні розробки стратегічного аналізу, стратегічного управління та стратегічного менеджменту [15; 23; 37; 41; 44; 45; 47; 69; 80; 114; 141; 142; 152; 153; 155; 156; 157; 164; 176; 186; 187; 230]. Ризику у менеджменті присвячено роботу [49], теорії і практиці антикризового управління – підручник [226], проблемам

міжнародного бізнесу – монографію [78], венчурним фірмам у США – статтю [135]. У навчальному посібнику [68] розглянуто проблеми стратегічного інноваційного менеджменту, у роботі [147] – питання управлінського консалтингу. Джерела [90; 112; 118; 158; 168; 238–239] присвячені інноваціям в освіті, інноваційним педагогічним технологіям, інноваційній освіті і процесу інноваційного розвитку освіти в Україні. Становлення і розвиток інновацій у вищій школі, інноваційна та підприємницька діяльність ВНЗ, інноваційна політика ВНЗ розглядаються в роботах [94; 106; 107; 137], інноваційне управління ВНЗ і принципи управління ВНЗ в умовах інноваційної економіки аналізуються в [18; 33], менеджменту інновацій в освіті присвячено розробку [75].

Інноваційні моделі дистанційного навчання та інновації в інформаційних технологіях розглянуті в статтях [56; 70], основи і завдання маркетингу, маркетингові дослідження, стратегічний маркетинг – у роботах [67; 104; 122; 173; 232]. Інвестиціям, інвестиційному менеджменту та інноваційному інвестуванню присвячено праці [26; 251]. Зарубіжному досвіду утворення і діяльності підприємницьких ВНЗ, проблемам поєднання в них академічної місії з підприємництвом присвячено праці [306–310], питання виникнення і розвитку культури підприємництва у ВНЗ висвітлюються в роботах [323; 398; 413].

## §1. Загальне поняття інноваційної діяльності

Інновація – новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор (автор інновації) та його компанія здобувають переваги над конкурентами.

Зареєстровані у певній країні інновації підтверджуються патентами, за допомогою яких інновації можуть здобути тимчасову монополію.

Залежно від сфери застосування нових підходів та ідей розрізняють такі найголовніші види інновацій:

- продуктові – створення нових товарів або послуг, які орієнтуються на попит, що формується;
- технологічні – вдосконалення методів виробництва існуючих товарів (послуг);
- ринкові – вироблення нових методів діяльності на ринку;
- організаційні – вдосконалення організаційних структур управління підприємствами.

Інновація – предмет особливої діяльності людей, що організовується особливим видом управління – інноваційним менеджментом. Попит на інноваційні розробки зростає через загострення конкуренції на світових ринках. Різноманітні інновації стають основою інноваційних стратегій, які дають змогу компанії здійснити глибокі прориви в розвитку. За допомогою інноваційних стратегій визначають технічне та ринкове старіння виробленої продукції, а також час зняття її з виробництва.

Цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення, освоєння й виробництва якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ліцензій тощо), технологій, а також впровадження досконаліших форм організації праці й управління виробництвом називається інноваційною активністю. Її основними чинниками на макрорівні є темпи зростання державних витрат на розвиток науки та освіти, раціональна інноваційна політика держави, стимулююча податкова, кредитна, амортизаційна політика тощо.

На інноваційну активність на макрорівні впливають інтелект нації, народу (сукупність здібностей і творчих обдарувань людей, їх освітньо-кваліфікаційний та культурний рівні), оптимальне поєднання ринкових важелів саморегулювання економіки з державним та наддержавним, плюралізм форм власності, конкуренція тощо. На мікрорівні такими чинниками є організаційні структури управління підприємством, ступінь розвитку економічної демократії, кількість ризикових підприємств, впровадження новітніх форм і систем заробітної плати, інноваційного менеджменту, умов конкурентної боротьби, здійснення інноваційної політики.

Інноваційна діяльність – це практичне використання наукового, науково-технологічного результату й інтелектуального потенціалу з метою одержання нової або радикально поліпшеної виробленої продукції, технології її виробництва і задоволення платоспроможного попиту споживачів у високоякісних товарах і послугах, удосконалювання соціального обслуговування.

Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розробку і реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий або удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

## §2. Сутність освітньої інноваційної діяльності

Інновації в освіті – процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану. Слово "інновація" має комплексне значення, оскільки складається з двох форм: власне ідеї та процесу її практичної реалізації.

Інновації в освіті є закономірним явищем, динамічним за характером і розвивальним за результатами. їх запровадження дозволяє вирішити суперечності між старою системою і потребами в якісно новій освіті. Сутнісною ознакою інновації є її здатність впливати на загальний рівень професійної

діяльності педагога, розширювати інноваційне поле освітнього середовища у навчальному закладі, регіоні. Як системне утворення інновація характеризується інтегральними якостями: інноваційний процес, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, інноваційне середовище.

Джерелом інновації є цілеспрямований пошук ідеї (зародження) з метою розв'язання суперечностей. Її освоєння відбувається шляхом апробації у формі педагогічного експерименту або пілотного впровадження. Розвиток інновації залежить від того, наскільки соціально-педагогічне середовище потребує нової ідеї. Подальше існування інновації пов'язане з переходом у стадію стабільного функціонування. На цьому етапі новація як джерело змін і розвитку вичерпує себе. Елементи такого ланцюга забезпечують рух інновації за логікою "життєвого циклу".

Специфічною рисою інновацій в освіті є дуальна природа цього феномена: можливість як стихійного, так і контрольованого існування. В умовах перманентних змін сучасної освіти контрольовані інновації (як спеціально організований процес, управління котрим передбачає досягнення змін керованого об'єкта) набувають особливого значення, оскільки відбуваються на основі цілеспрямованих раціонально-вольових дій.

Інновації класифікують за об'єктом впливу (педагогічні, соціально-психологічні, організаційно-управлінські), рівнем поширення (системно-методологічні та локально-технологічні) та інноваційним потенціалом нового (радикальні, модифікаційні, комбінаторні). За об'єктом впливу результатами педагогічних новацій є якісні зміни у навчанні та вихованні школярів, учнів, студентів. Впровадження інновацій соціально-психологічної спрямованості сприяє покращенню мікроклімату в освітньому середовищі, формує високий рівень культури стосунків між суб'єктами навчально-виховного процесу. Інновації організаційно-управлінського типу забезпечують запровадження сучасних форм і методів управління, сприяють подоланню стереотипів консервативного стилю керівництва, формують нові партнерські стосунки. Поширення інновацій системно-методологічного рівня запроваджуються у межах загальної системи. Локально-технологічний рівень інновацій передбачає апробацію особистісно-орієнтованих інноваційних методичних систем на окремих об'єктах освіти. Згідно з інноваційним потенціалом нового, радикально нові ідеї – ті, що запроваджуються на основі кардинально нових засобів (наприклад, інформаційно-комп'ютерних технологій, нейро-лінгвістичного програмування тощо). Модифікаційними називають інновації, спрямовані па удосконалення змісту, форм, методів навчально-виховного процесу, організації освіти. Комбінаторними називають осучаснені новації – освітні й педагогічні традиції, адаптовані до нового соціокультурного середовища.

## 2.1. Середні і вищі навчальні заклади в системі освіти України

До середніх загальноосвітніх навчальних закладів належать середні загальноосвітні школи (ЗОШ), гімназії, ліцеї і навчальні заклади для громадян, які потребують спеціальної допомоги і реабілітації [90, с. 538]. Основним видом середніх навчальних закладів є середні ЗОШ трьох ступенів, а для розвитку природної обдарованості дітей існують спеціалізовані школи, профільні класи і середні загальноосвітні навчально-виховні заклади – гімназії та ліцеї. Середні ЗОШ (в залежності від ступеня) надають початкову загальну освіту (1 ст.), базову загальну середню освіту (2 ст.) і повну загальну середню освіту. Спеціалізовані школи і профільні класи забезпечують поглиблене вивчення одного або кількох базових навчальних предметів (і можуть діяти у складі ЗОШ 1–3 і 2–3 ст.). Гімназії забезпечують науково-теоретичну, гуманітарну і загальнокультурну підготовку здібних і обдарованих дітей. Ліцеї забезпечують учням здобуття освіти понад державний освітній мінімум і здійснюють науково-практичну підготовку талановитої учнівської молоді. Термін навчання може перевищувати на 1–2 роки термін навчання в ЗОШ 3 ступеня.

Дуже важливими є навчальні заклади для громадян, які потребують спеціальної допомоги і реабілітації – загальноосвітні школи-інтернати для дітей, які не мають необхідних умов для виховання і навчання в сім'ї; школи-інтернати (в т.ч. сімейного типу) для дітей-сиріт і дітей, які залишилися без піклування батьків; загальноосвітні санаторні школи-інтернати для дітей, які потребують тривалого лікування; спеціальні загальноосвітні школи-інтернати, школи для осіб, які мають вади у фізичному чи розумовому розвитку; загальноосвітні школи соціальної реабілітації для дітей і підлітків, які потребують особливих умов виховання. Також існує розгалужена мережа позашкільних навчальних закладів і професійно-технічних навчальних закладів

Відомо, що ВНЗ – це освітній і освітньо-науковий заклад, який реалізує відповідно до наданої ліцензії освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність. Головними завданнями (основною діяльністю) ВНЗ як центру освіти, науки й культури є освітня, наукова й технічна діяльність, просвітництво й наукове обслуговування суспільства. Місія ВНЗ полягає в:

- задоволенні потреб особистості в інтелектуальному, культурному й моральному розвитку, набутті особистістю вищої освіти і кваліфікації в обраній галузі професійної діяльності;
- задоволенні потреб суспільства у кваліфікованих спеціалістах і науково-педагогічних кадрах вищої кваліфікації;
- організації і проведенні фундаментальних, пошукових і прикладних наук, досліджень та інших науково-технічних, дослідно-конструкторських робіт, у тому числі – з проблем освіти;

- перепідготовці й підвищенні кваліфікації викладачів і спеціалістів;
- поширенні знань серед населення, підвищенні його загальноосвітнього і культурного рівня [90, с. 100].

Відомо також, що в Україні існують ВНЗ різних типів (університети, академії, інститути, консерваторії або музичні академії, коледжі й технікуми або училища) і форм власності (державні, комунальні й приватні).

## 2.2. Типи інновацій у системі освіти. Особливості інновацій у вищій освіті

Останнім часом багато уваги приділяється створенню та впровадженню інновацій, нових методів, методик і технологій у системі освіти [18; 56; 94; 106; 168]. Ефективне управління інноваційною діяльністю має велике значення як для успішної розробки й впровадження новітніх технологій, так і для подальшого розвитку науки і техніки, економічного зростання нації [68; 97; 102; 103; 240; 241].

Аналізуючи інноваційну діяльність в галузі освіти, необхідно брати до уваги, що це – не тільки практичне використання новітніх наукових і науково-технологічних досягнень, результатів у галузі освіти й багатого інтелектуального потенціалу освітян з метою вироблення (продукування) нових або радикально поліпшених наукових знань, науково-освітніх технологій з метою виробництва високоякісних освітніх послуг, ефективного задоволення потреб населення України та споживачів інших країн у високоякісній освіті. Освітня інноваційна діяльність – це ще й процес, спрямований на розробку нових і впровадження завершених (отриманих) результатів національних і міжнародних наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у сфері освіти, науки і культури для їх реалізації як на українському, так і на світовому ринку освітніх послуг, удосконалення освітнього процесу, самої структури системи освіти, спонукання до подальшого пошуку і наукових досліджень у цій галузі.

Проблеми наукового управління інноваційними процесами в освітній діяльності відносяться до сфери педагогічної інноватики [238; 239]. Суб'єктами інноваційного управління в ній є інноваційні процеси, які в галузі освіти розглядаються в соціально-економічному, психолого-педагогічному та організаційно-управлінському контекстах. Саме в цих контекстах визначається, в яких умовах відбуваються інноваційні процеси і який характер вони мають – стихійний чи свідомо скерований.

Інноваційна діяльність, як комплекс заходів по забезпеченню ефективності інноваційного процесу на різних рівнях і в різних сферах освітньо-педагогічної діяльності, призводить до зміни таких компонентів педагогічного процесу, як: смисл, цілі, зміст освіти, форми, методи, технології, засоби навчання, системи управління тощо.

Інноватика базується на культурології, лінгвістиці, економіці, технологіях. Вона має впроваджувальну сутність, що має на меті нововведення та зміни. Педагогічна інноватика – це наука, що вивчає природу та закономірності виникнення й розвитку педагогічних інновацій, їх зв'язки з традиціями минулої, існуючої та майбутньої педагогічної науки, вплив на суб'єкти освітнього процесу, шляхи удосконалення та підвищення ефективності освіти та педагогічної галузі науки.

Об'єктом педагогічної інноватики є процес виникнення, розвитку та опанування інновацій в освіті. Інновації в освіті – це цілеспрямовані зміни, що вносять в освіту нові елементи і призводять до її переходу з одного стану до іншого (оновленого).

Предметом педагогічної інноватики є система стосунків, що виникають в інноваційній освітній діяльності з метою становлення особистості суб'єктів освіти: учнів, педагогів-викладачів, керівників-адміністраторів. При цьому інноваційні зміни відбуваються за такими напрямами:

- формування нового змісту освіти;
- розробка, створення та впровадження нових технологій навчання;
- використання методів, прийомів, засобів впровадження нових навчальних програм;
- утворення комфортних умов для самовизначення особистості в процесі навчання;
- спонукання до змін у способі діяльності та стилі мислення як педагогів-викладачів, так і учнівства і студентства, змін у взаєминах між ними, створення та розвитку інноваційних колективів у закладах освіти всіх рівнів;
- утворення інноваційних навчальних закладів із подальшою інтеграцією освіти, науки і виробництва.

Розглянемо далі типи нововведень у системі освіти, що можуть призводити до інноваційних змін. Їх можна класифікувати як: технологічні, структурно-педагогічні, освітньо-педагогічні, організаційно-педагогічні та економічно-ринкові.

*Інновації технологічного типу* – це нововведення в системі освіти і педагогічній діяльності, викликані розвитком науки, техніки, технологій: розповсюдження і впровадження інформаційних технологій, комп'ютерної техніки, дистанційних форм навчання, ВЕБ-дизайну, застосування Інтернету та Інтранету, інформаційного та інноваційного менеджменту, а також інноваційного маркетингу (*інновації науково-технічного прогресу).*

*Інновації структурно-педагогічного типу* – це нововведення у формуванні цілей, задач (завдань) та змісту освіти (навчання та виховання), у формах, методах, прийомах, у технологіях навчання, в засобах навчання, в системі діагностики, в контролі, в оцінюванні результатів тощо (*інновації в структурних елементах освітніх систем*).

*Інновації освітньо-педагогічного типу – це:*

- Нововведення у навчальному процесі, навчальному курсі, в освітній сфері, на рівні системи навчання, в управлінні освітнім процесом (освітою) тощо (*інновації в педагогічному процесі*).
- Нововведення в колективному навчанні, у груповому навчанні, в індивідуальному навчанні (під керівництвом викладача), репетиторстві, у сімейному навчанні тощо (*інновації за типами взаємодії учасників педагогічного процесу*).
- Нововведення щодо розвитку визначених здібностей учнів, студентів, викладачів, педагогів, а саме: розвиток і поліпшення їхніх знань, умінь, навичок, способів діяльності, компетентності тощо (*інноваційні зміни в особистісному становленні суб'єктів освіти*).
- Нововведення-умови, що забезпечують оновлення освітнього середовища, соціокультурних умов тощо; нововведення-освітні продукти (педагогічні засоби, проекти, технології тощо); управлінські нововведення – нові рішення у структурі освітніх систем і процедурах управління, що забезпечують їх функціонування (*інновації за функціональними можливостями суб'єктів освітніх систем*).
- Нововведення в діяльності одного педагога, методичного об'єднання педагогів, у школі, в групі шкіл, в регіоні, на державному рівні, на міжнародному рівні тощо. Нововведення у діяльності одного викладача ВНЗ, факультету, всього ВНЗ, всіх ВНЗ регіону, держави, на рівні системи міжнародної вищої освіти (*інновації за масштабами їх розповсюдження*).
- Нововведення в освітніх закладах визначеного типу, для конкретних професійно-типологічних груп педагогів і викладачів (*інновації за соціально-педагогічною значимістю*).
- Інновації, що поєднують різні типи педагогічних нововведень у системі освіти (*комплексні освітньо-педагогічні інновації*).

*Інновації організаційно-педагогічного типу – це:*

- Планові, систематичні, періодичні, стихійні, спонтанні, випадкові нововведення (*інновації за способом їх здійснення*).
- Нововведення локальні, масові, глобальні тощо (*інновації за обсягом новаторських рішень і заходів).*
- Нововведення корегуючі, модифікуючі, модернізуючі, радикальні, революційні тощо (*інновації за ступенем прогнозованих змін).*

*Інновації економічно-ринкового типу* об'єднують викликані науково-технічним і промислово-економічним розвитком суспільства нововведення щодо типів і форм фінансування освіти й кредитування освітніх послуг: закладів освіти різних типів, освітніх послуг, статутної (в тому числі – освітньо-наукової й просвітницько-культурної) діяльності закладів освіти тощо (*інновації економічно-промислового розвитку, залежні від ринкових вимог*).

В управлінні інноваційною діяльністю в освіті широко застосовуються інноваційні інформаційні технології, інформаційний та інноваційний менеджмент, а також інноваційний маркетинг [86; 87; 241]. Вони можуть мати місце майже в усіх типах зазначених вище педагогічних нововведень у системі освіти, які можуть призводити до інноваційних змін для досягнення нових кількісних і якісних параметрів освіти. Інформаційні технології використовують комп'ютерну техніку, мережі Інтернет та Інтранет, дистанційні методи організації та управління освітньою діяльністю, застосовуються для розробки різноманітних інформаційно-пошукових систем та інформаційно-рекламних і маркетингових матеріалів (з використанням ВЕБ-дизайну).

*Інформаційний менеджмент в освіті*, що базується на використанні інформаційних технологій, є підсистемою прийняття рішень і спрямовується на керування процесами створення, обробки і розподілу інформації в галузі освіти. Однією з головних функцій інформаційного менеджменту в галузі освіти є розробка такої організаційної структури, яка б дозволяла вчасно і об'єктивно надавати корисну інформацію в потрібне місце, у потрібний час і у зручній формі для прийняття ефективних рішень. Впровадження інформаційного менеджменту в освіті диктується такими обставинами: науково-технічним розвитком суспільства, інтеграцією та ефективним використанням коштів для розробки, застосуванням і ефективним використанням інформаційних технологій (сукупності інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, які сприяють ефективному проведенню всього процесу управління освітньою діяльністю, у тому числі – розробці й реалізації управлінських рішень у сфері освіти); необхідністю інтеграції всіх даних, які визначають ефективність та економічність системи освіти в цілому і кожного з освітніх суб'єктів (її складових).

*Інноваційний менеджмент в освіті* являє собою систему стратегічного управління інноваційними процесами з метою вивчення основних напрямів освітньої, науково-технічної та виробничої діяльності й обґрунтування комплексу заходів щодо реалізації інноваційної стратегії. Його завданнями є:

- розробка планів і програм інноваційної діяльності в галузі освіти;
- розробка та здійснення єдиної інноваційної політики у сфері освіти;
- підготовка науково-педагогічних фахівців і забезпечення всіх напрямів освітньої діяльності;
- забезпечення освітньої діяльності необхідними ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними);
- планування й відбір найкращих проектів освітніх нововведень (інновацій) та контроль за її розробкою;
- створення спеціальних груп управління та контролю за інноваційною діяльністю у сфері освіти на всіх її етапах.

*Інноваційний маркетинг в освіті* забезпечує ефективність діяльності освітньої системи і освітніх закладів на ринку нововведень в галузі освіти,

спрямований на формування або виявлення попиту на освітні послуги з метою максимального задоволення ринкових запитів і потреб суспільства. Інноваційний маркетинг базується на використанні нових ідей щодо освітніх послуг і технологій, які найкращим чином сприяють досягненню цілей системи освіти та окремих освітніх закладів.

Інноваційний маркетинг у галузі освіти є функцією інноваційного менеджменту в освіті. Він починається з етапу пошуку нових ідей щодо освітніх послуг і технологій, які найкраще можуть задовольнити існуючий і потенційний попит з їх наступною матеріалізацією та комерціалізацією, і закінчується на етапі насичення життєвого циклу інновацій. Проведення маркетингових досліджень є необхідним з метою: вивчення кон'юнктури ринку освітніх послуг; виявлення запитів, смаків та уподобань споживачів освітніх послуг; прогнозування динаміки попиту на освітні інновації; розробки стратегії маркетингу для інновацій у сфері освіти тощо. Метою інноваційного маркетингу освітньої галузі є досягнення кінцевого практичного результату інновації. Він: орієнтований на завоювання певної частки ринку освітніх нововведень згідно з довготерміновою метою, під яку розроблено інноваційний проект; інтегрує дослідницьку, виробничу і маркетингову діяльність у систему освітнього менеджменту; орієнтується на довготермінову перспективу, що потребує проведення маркетингових досліджень, отримання на їхній основі інновацій, які забезпечують високоефективну господарську діяльність у сфері освіти; пристосовується до вимог потенційних споживачів інновації в галузі освіти з одночасним цілеспрямованим впливом на їхні інтереси.

Розглянемо детальніше зміст інновацій наведених вище типів, а також деякі можливі напрями практичної інноваційної діяльності у сфері освіти.

*Інновації науково-технічного прогресу*. До них можуть відноситись:

- Використання інформаційних технологій в процесі управління інноваційною діяльністю системою освіти (в тому числі – ВНЗ як суб'єкта системи вищої освіти): інформаційний та інноваційний менеджмент, а також інноваційний маркетинг.
- Організація дистанційного навчання – реалізація дистанційних курсів (дисциплін, предметів з навчального плану), автоматизований контроль знань студентів (тестування), телемости та інтернет-конференції і семінари на основі on-line інформаційних технологій, програмних платформ типу Blackbord та ін., використання локальних інтранет-систем зв'язку тощо.
- Використання інформаційних технологій у навчальному процесі: навчання Веб-дизайну та використанню ІТ-технологій у професійній діяльності. В тому числі: електронний бізнес (Е-бізнес), автоматизація наукових досліджень і проектування, автоматизація прийняття рішень і виробничих процесів, інформаційні технології в підприємництві, менеджменті, маркетингу тощо.

- Організація дистанційних курсів за схемою: запрошення зарубіжних фахівців – викладачів іноземних ВНЗ для викладання (читання) ознайомчих (настановчих) лекцій → дистанційне викладання дисципліни (курсу) → дистанційне проведення 3–4 проміжних тестів у присутності представника деканату → проведення фінального іспиту за викладеним курсом (предметом) – дистанційно, в присутності декана (заступника декана) → дистанційне виставлення оцінки → зарахування (внесення) оцінки до електронної залікової книжки (транскрипту) студента.

*Інновації у структурних елементах освітніх систем.* Головною метою таких інновацій є підготовка (навчання і виховання) сучасного фахівця міжнародного рівня, який:

- вільно володіє національною (українською) мовою, іноземними мовами – англійською і другою (європейською або східною), російською мовою;
- має необхідні професійні знання та навички;
- вміє користуватися комп'ютером, інформаційними технологіями та програмним забезпеченням;
- вміє працювати в команді;
- має високі морально-етичні принципи й гуманістичні переконання;
- зорієнтований на здоровий спосіб життя та екологічну поведінку;
- патріотично налаштований і готовий до інтеграції у міжнародне співтовариство.

Для удосконалення та підвищення ефективності підготовки фахівців важливими є такі нові прогресивні тенденції у формах, методах, прийомах і технологіях навчання, як:

- Організація включеного навчання – навчання за кордоном (вивчення курсів (дисциплін) за навчальними планами американських ВНЗ у зарубіжних ВНЗ), теоретична і практична (виробнича) практика в зарубіжних (за кордоном) і спільних (з іноземним і українським капіталом) компаніях, фірмах, корпораціях, фінансових установах, підприємствах.
- Організація для студентів, науковців, викладачів і співробітників міжнародних теоретичних і практичних семінарів з питань управління бізнесом, ролі лідерства в суспільно-політичному житті й економічній діяльності країн світу з запрошенням зарубіжних фахівців.
- Запрошення фахівців із зарубіжних країн для читання окремих лекцій, циклів лекцій і викладання курсів (дисциплін) з навчального плану англійською (німецькою) мовою.

Також дуже важливим для інтеграції науково-педагогічного і матеріально-технічного потенціалу та впровадження інновацій в галузі освіти, науки і техніки, розробки нових технологій і отримання нових знань є практика об'єднання ВНЗ різних типів у навчально-науково-виробничі комплекси і створення технопарків.

*Інновації в педагогічному процесі.* До таких інновацій доцільно віднести:

- Введення системи кредитно-модульного навчання, проміжного (3–4 рази протягом семестру) тестування за кожним курсом (дисципліною) з виставленням інтегрованої оцінки за весь пройдений (засвоєний) курс (дисципліну).
- Ведення електронної залікової книжки – транскрипту (*transcript*) кожного студента, відмова від практики "перездач" незадовільних оцінок (суми балів) з екзаменів (іспитів, тестів, заліків) з наданням права повторного прослуховування курсу (дисципліни).
- Організація навчального процесу за принципами міждисциплінарності та багатодисциплінарності. Це дозволяє студентам ВНЗ таким чином планувати своє навантаження і час, щоб отримувати більше корисних знань, обирати за бажанням ті додаткові курси (дисципліни), в яких є потреба, одержувати (за необхідністю) суміжну (другу) професію (спеціалізацію).

*Інновації за типами взаємодії учасників педагогічного процесу.* Використання новітніх інформаційних технологій, мереж Інтернет та Інтранет, систем дистанційного навчання призводять до переформатування поділу студентів з академічних навчальних груп, курсів (у їх звичному розумінні) на віртуальні тимчасові підрозділи (за індивідуальним вибором студентів). У залежності від вибору студентів вони можуть навчатися дистанційно або самостійно (індивідуально), або в групі (колективно). Дистанційно навчатися можна як у ВНЗ, так і в домашніх умовах (за наявності необхідних технічних засобів).

*Інноваційні зміни в особистісному становленні суб'єктів освіти.* До такого типу нововведень можна віднести:

- нові форми і методи тестування знань, навичок і умінь учнів, студентів, викладачів;
- постійне вдосконалення знань випускників, співробітників і викладачів ВНЗ за рахунок безперервного навчання й підвищення кваліфікації протягом життя;
- організація систематичного обміну студентами і викладачами між вітчизняними і зарубіжними ВНЗ, а також – обміну досвідом ВНЗ різних країн;
- запрошення для викладацької діяльності (читання лекцій, ведення семінарів і практичних занять) відомих науковців, фахівців різних галузей економіки, успішних підприємців;
- організація теоретичної та практичної підготовки студентів в реальних умовах економіки, науково-дослідницької та господарської діяльності.

*Інновації за функціональними можливостями суб'єктів освітніх систем.*

До нововведень-умов, що забезпечують оновлення освітнього середовища, соціокультурних умов, нововведень-освітніх продуктів і управлінських нововведень можуть належати:

- Організація навчального процесу за навчальними планами і програмами провідних ВНЗ економічно розвинутих країн. З бізнесу – підприємництва, маркетингу та менеджменту (в т.ч. – менеджменту в галузі міжнародного бізнесу діяльності) – в першу чергу за американськими програмами ВВА та МВА, а також навчальними планами і програмами ВНЗ інших країн (Великобританії, Німеччини, Франції, Іспанії, Скандинавських країн, країн Бенілюкс тощо).
- Поєднання українських стандартних навчальних планів з навчальними планами провідних зарубіжних ВНЗ з метою інтеграції кращих досягнень вітчизняної та зарубіжної систем вищої освіти в конкретній галузі знань, науки і техніки.
- Демократизація навчального процесу, надання студентам більших можливостей щодо вільного вибору дисциплін з навчального плану, розширення у навчальних планах переліку дисциплін вільного вибору студентом і навчальним закладом.
- Залучення студентського активу ВНЗ і громадськості у процес удосконалення навчального процесу і статутної діяльності закладу.

*Інновації за масштабами їх розповсюдження*. Бажаними є як нововведення в діяльності кожного окремо взятого педагога конкретного закладу освіти, так і всіх освітніх закладів: в регіоні, на державному рівні, на міжнародному рівні (нововведення та інновації в діяльності кожного викладача ВНЗ, факультету, всього ВНЗ, всіх ВНЗ регіону, держави, на рівні системи міжнародної вищої освіти).

*Інновації за соціально-педагогічною значимістю*. Важливим на сучасному етапі глобалізації світової економіки і суспільних глобалізаційних процесів є створення інноваційних міжнародних тимчасових колективів викладачів. У першу чергу це стосується українських ВНЗ. Запрошення відомих фахівців різних галузей знань, науки і техніки підвищить якість навчального процесу, стимулюватиме студентів до вивчення англійської (міжнародної мови бізнесу, науки і техніки) та інших іноземних мов, дозволить їм у подальшому вільно спілкуватися з колегами з-за кордону, читати іноземну літературу в оригіналі, самостійно вивчати світові науково-технічні досягнення.

До *комплексних освітньо-педагогічних інновацій,* що поєднують різні типи педагогічних нововведень у системі освіти, можна віднести:

- створення інноваційних освітніх закладів: віртуальних ВНЗ; відкритих ВНЗ; міжнародних (спільних) закладів, у тому числі – закладів міжнародної освіти;

- створення програм міжнародної освіти – на основі поєднання зарубіжних і вітчизняних навчальних планів і програм з викладанням дисциплін як рідною, національною мовою, так і іноземною (англійською або іншою) мовою;
- створення інноваційних освітніх програм на основі нових інформаційних технологій, дистанційного та відкритого навчання, міждисциплінарних та багатодисциплінарних навчальних планів, індивідуалізації та інтенсифікації навчання.

*Інновації за способом їхнього здійснення.* Доцільно здійснювати планові, систематичні та періодичні освітні інновації, а саме:

- Впроваджувати нові технології, розробляти нові й удосконалювати базові навчальні технології, організацію навчально-виховного процесу й науково-дослідницької діяльності у ВНЗ.
- Розробляти нові форми, методи й зміст навчання, гнучко реагувати на запити суспільного розвитку, ринку освітніх послуг, вимоги економіки і виробництва.

*Інновації за обсягом новаторських рішень і заходів.* Нововведення мають відбуватися як в окремих підрозділах закладів освіти, так і в закладах освіти в цілому. Інновації у державних, комунальних і приватних ВНЗ сприяють поширенню нововведень в усій системі освіти.

Щодо *інновацій за ступенем прогнозованих змін,* то необхідними є всі типи нововведень, що призводять до подальшого розвитку науки і техніки, формування сучасного фахівця міжнародного рівня.

*Інновації економічно-промислового розвитку, залежні від ринкових вимог,* утворюють нові можливості, форми і джерела для подальшого розвитку й підтримки системи освіти, її структурних складових, відкриття у закладах освіти нових спеціальностей, професій, сприяють відповідності системи освіти, науково-освітнього та просвітницько-культурного обслуговування ринковим потребам суспільства.

*До них доцільно віднести:*

- Участь приватного капіталу у створенні та фінансуванні закладів освіти різних рівнів, освітньо-наукових програм, кредитуванні навчання студентів і науковців.
- Створення при корпораціях, компаніях, виробництвах і підприємствах нових (власних) навчальних закладів з професійної підготовки, підвищення кваліфікації, надання суміжних професій.
- Створення новітніх навчально-науково-виробничих комплексів (за участю різних типів ВНЗ, наукових установ і промислових підприємств), технопарків тощо.

# §3. Особливості управління інноваційною діяльністю навчального закладу

Державне управління інноваційною діяльністю, або інноваційна політика країни, є процесом створення сприятливих умов для новаторства, формування інноваційних ідей і проектів, конструювання нових науково-дослідних зразків, розробки нововведень, їх освоєння і просування на ринок. За визначенням фахівців [87, с. 805], до нововведень належить новітня техніка і технології, сучасні виробничі процеси, наукові, організаційні, управлінські ноу-хау та інші новинки.

*Інноваційна політика підприємств спрямована на:*

- створення нового виробу або послуги (в т.ч. організаційних та інших новинок);
- здійснення науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок;
- підготовку та організацію серійного виробництва продукції (послуг);
- підготовку та організацію збуту нової продукції (послуг), що розпочинається паралельно з виробництвом;
- просування нового товару (послуги) на існуючий ринок товарів (послуг);
- вивчення нових ринків збуту й закріплення на них уже створених, але кращих за якістю товарів (послуг) і початковий етап створення досконаліших принципово нових товарів (послуг).

Для управління інноваціями юридичних осіб – підприємств, організацій або ВНЗ може використовуватися їхня інноваційна політика.

Розглянемо сутність і види інноваційної політики ВНЗ, а також пов'язані з нею проблеми інтернаціоналізації освіти і діяльності підприємницьких ВНЗ.

## 3.1. Сутність і види інноваційної політики підприємства (організації)

Одним із інструментів управління інноваціями є інноваційна політика підприємства (організації) [107, с. 21]. У будь-якому підприємстві (організації) слід розрізняти зовнішню і внутрішню інноваційну політику. Зовнішня інноваційна політика – це спільна лінія поведінки підприємства (організації) на ринку, що визначає пріоритетні інноваційні проекти і веде до підвищення рівня його розвитку. Внутрішня інноваційна політика – це регулювання поведінки персоналу, націленого на інноваційний тип розвитку підприємства (організації). Сутність поведінки персоналу визначають відношення, які складаються між співробітниками в інноваційній сфері діяльності підприємства (організації). В цілому, інноваційна політика підприємства (організації) є керівництвом з вибору пріоритетних напрямів інноваційного процесу,

розробки і виконання інноваційних планів і проектів, формування необхідних стосунків між співробітниками в організації. За своїм виглядом інноваційна політика підприємства (організації) може бути різною.

Залежно від ситуації, що склалася у підприємстві (організації), треба розрізняти наступні види інноваційної політики: звуження (зменшення) і зростання (розширення).

У політиці звуження (зменшення) або зростання (розширення) закладено аналіз цілей підприємства (організації), що визначається як конкретний кінцевий стан (кінцеве становище) підприємства (організації), або бажаний результат. При всій різноманітності цілей їх можна розділити на дві мети: звуження (зменшення) і зростання (розширення).

При визначенні мети звуження (зменшення) кінцевий стан (становище) підприємства (організації) бачиться у збереженні досягнутого, підтримці обсягів виробництва, частки освоєного ринку, рівня заробітної платні і чисельності працівників або в поступовому зниженні темпів зростання, сподіваючись на можливе поліпшення (покращення) в майбутньому. Цілі звуження (зменшення) вибирають підприємства (організації), що діють у несприятливих умовах. Інвестиції в інноваційні проекти в цьому випадку або відсутні, або носять випадковий характер (політика виживання).

*Цілі зростання (розширення) передбачають позитивну динаміку, їх відмінність залежить від їхнього змісту, і вони можуть очікувати (бути націлені на):*

- досягнення високого рівня технологічного розвитку, що виявляється у стані впроваджених процесів і технологій (у ступені їх новизни, економічності, продуктивності, прогресивності);
- досягнення високого рівня економічного розвитку, що виявляється у підвищенні конкурентоспроможності товарів і послуг, збільшенні частки ринку, розширенні обсягів, покращенні фінансових результатів і фінансового стану;
- досягнення високого рівня соціального розвитку, яке виявляється, по-перше, в соціалізації результатів діяльності, по-друге, в підвищенні ролі людини (гуманізації процесу управління).

Інвестиції в інновації при політиці зростання є регулярними і мають чітку спрямованість, що характеризує інноваційну політику. Інноваційна політика зростання характеризується зовнішньою і внутрішньою соціальною орієнтацією (під зовнішньою треба розуміти соціалізацію результатів діяльності, під внутрішньою – гуманізацію процесу управління). Присутність однієї зі складових не обов'язково передбачає присутність і іншої. Але якщо в політиці розподілу доходів (прибутків) присутнє прагнення одночасно і до соціалізації результатів діяльності, і до гуманізації процесу управління, то інноваційну політику підприємства (організації) слід визнати гуманістичною.

Всі виділені властивості складають, так би мовити, супутні ознаки інноваційної політики зростання. Крім того, вона може бути екстенсивною або інтенсивною, ризиковою або помірною, допускати використання альтернативних джерел фінансування та інвестицій.

## 3.2. Сутність інноваційної політики вищих навчальних закладів

Вищі навчальні заклади також є підприємствами (організаціями), але вони мають свою специфіку. Головна їх особливість – освітня діяльність, і вона накладає певні обмеження на інноваційні зміни. Перше обмеження викликане наявністю принципу неперервності освіти (спадкоємність навчання, послідовність, поступовість і пов'язаність його освітньо-професійних рівнів навчання і наукових ступенів), що створює для освітніх інновацій інституційний кордон, і принципу універсальності освіти – вчити всіх людей незалежно від їх індивідуальних соціальних, расових, етнічних або релігійних ознак чи різновидностей, місця проживання, стану здоров'я, рівня попереднього навчання тощо. Це не дозволяє відсікти від освіти велику кількість людей, які її потребують [107, с. 23].

Друге обмеження викликане наявністю суттєвого внутрішнього протиріччя самої освіти. З одного боку, освіта – сфера поширення наукових знань і сфера генерації власне освітнього знання, тобто сфера творчого пошуку, затвердження нового; з іншого – освіті властивий крайній консерватизм, оскільки повторення і відтворення репродуктивного характеру є передумовою збереження соціуму. Для розвитку суспільству необхідна в обов'язковому порядку передача культурних норм і мінімуму загальнообов'язкових знань і загальнолюдських цінностей. Іншими словами, соціально-культурний традиціоналізм є ще одним кордоном на шляху до здійснення інновацій [107, с. 24]. Крім того, необхідно стійко відтворити не лише сферу культури і знань у повному обсязі, але і всі соціально-економічні взаємини і стосунки, соціальні прошарки і сфери суспільства за допомогою здійснення багатьох різноманітних соціальних функцій освіти.

На думку вчених і освітян, недооцінка вказаних обмежень на інноваційну політику в освіті може призвести до того, що інновації збивають відтворення освіти з режиму творчості і перетворення цілком і повністю на режим рутини, адаптації, виживання. Більше того, політика перманентних інновацій породжує хаос в освітній системі, веде до її розпаду.

Слід також мати на увазі людський потенціал, людський чинник у сфері освіти. Так, окрема освітня інновація, помножена на енергію ентузіастів, не може бути реалізована або вкорінена у масових масштабах, якщо не спирається на власну творчість мас або викликає неприйняття і відсіч.

Наступне, третє обмеження на інноваційні зміни у вищій школі полягає в тому, що мають місце і соціально-економічні кордони на впроваджен-

ня і використання інновацій у сфері освіти. По-перше, освіта – це галузь комплексних і довгострокових соціально-економічних наслідків, що не відразу виявляються, будь-якої політики, у тому числі – інноваційної політики. По-друге, освіта – це галузь значної кількості переважно неокупних у короткотерміновому і вартісному відношенні інновацій, сфера довгострокового інвестування. По-третє, в умовах ринку інноваційні цикли характеризуються короткостроковістю, освітні ж цикли (цикли відтворення знань, людських ресурсів) мають тривалий характер.

Проте економічні критерії відносно необхідності і можливостей впровадження інновацій в освіту через особливості її природи і важливості вирішуваних нею в суспільстві першочергових соціально-економічних завдань, не повинні бути головними і вирішальними. В даному випадку найважливішими є критерії, пов'язані безпосередньо з відтворенням людини, соціальними інститутами, суспільством (соціальні, психологічні, педагогічні, етичні критерії) [107, с. 25].

Інноваційна політика у галузі вищої освіти відрізняється від інноваційної політики в інших ланках освіти великою вірогідністю комерціалізації інновацій. ВНЗ, що надають освітні послуги для суспільного сектора економіки, і ВНЗ, що надають освітні послуги для бізнесу, також знаходяться не в однаковому становищі з точки зору інновацій, а тому матимуть відмінності у здійсненні інноваційної політики, зокрема для комерційних проектів.

У той же час діяльність ВНЗ – це не лише освітня діяльність, підготовка кадрів, людського потенціалу для різноманітних сфер господарства і суспільства у багатьох його компонентах. На мікрорівні ВНЗ є суб'єктом різних видів діяльності – як освітніх, так і позаосвітніх [107, с. 25]. Наприклад, до позаосвітньої діяльності відносяться такі її види, як наукова, проектно-конструкторська, адміністративно-управлінська, фінансова, маркетингова. Виховна діяльність є органічним елементом усіх видів діяльності ВНЗ.

Крім того, слід відрізняти інноваційну політику від науково-технічної політики ВНЗ. Сприйняття цих двох видів політики як синонімів – помилка, що часто зустрічається серед освітян і співробітників ВНЗ. Науково-технічна політика охоплює лише наукову діяльність, інноваційна політика – всі види діяльності ВНЗ, відповідає за його розвиток, підвищення конкурентоспроможності.

*Виходячи з цього, основними принципами зовнішньої інноваційної політики вищої школи і її структурних одиниць – ВНЗ – є:*

- єдність наукового і освітнього процесів, адміністративно-управлінської діяльності і їх спрямованість на економічний, соціальний і духовний розвиток суспільства;
- оптимальне поєднання державного регулювання і самоврядування;
- формування інноваційних проектів із пріоритетних напрямів досліджень, визначених державною та регіональною інноваційною і науково-технічною політиками;

- підтримка провідних вчених, наукових колективів, наукових і науково-педагогічних шкіл, здатних забезпечити випереджаючий рівень освіти і наукових досліджень, розвиток науково-технічної творчості молоді;
- проведення повного циклу досліджень і розробок, що закінчуються реалізацією готових послуг і продукції;
- підтримка підприємницької діяльності в науковій сфері;
- інтернаціоналізація освіти з подальшою інтеграцією науки і освіти у міжнародне співтовариство;
- формування мережевих структур при організації інноваційної і науково-технічної діяльності [107, с. 26].

*Внутрішня інноваційна політика повинна формуватися і здійснюватися також і на основі наступних принципів:*

- безперервний розвиток інноваційного потенціалу організації, необхідного для реалізації інновацій;
- комплексне здійснення інновацій, при якому всі види інновацій тісно взаємозв'язані між собою і взаємно просувають один одного;
- створення структурного підрозділу, що відповідає за формування і реалізацію інноваційної політики, стратегії;
- мобілізація персоналу, максимальне використання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для реалізації інновації;
- матеріальне, моральне і соціальне заохочення інноваційної активності;
- облік і оцінка ризиків.

Інноваційна політика ВНЗ, як інструмент управління розвитком і підприємства (організації), є вирішальним чинником інноваційної діяльності, одним із найважливіших елементів інноваційного процесу у ВНЗ, підприємствах (організаціях). Вона повинна сприяти розкриттю інноваційного потенціалу, створенню інноваційно-активної, ефективної поведінки персоналу.

## 3.3. Види інноваційної політики вищих навчальних закладів

Інноваційна політика ВНЗ повинна враховувати специфічні особливості діяльності навчального закладу. Складовими інноваційної політики ВНЗ є:

*1). Середовище:*

- зовнішнє: регіональний (муніципальний) рівень; національний рівень; міжнародний рівень;
- внутрішнє.

*2). Мета розвитку ВНЗ:*

- звуження (зменшення);
- зростання (розширення): екстенсивне; інтенсивне.

*3). Відношення до ризику:*

- ризикова;
- помірна (поміркована).

*4). Сфера діяльності:*
- освітня;
- наукова (науково-технічна);
- культурно-виховна;
- адміністративно-управлінська;
- фінансова;
- господарська, допоміжна, інші види діяльності ВНЗ;
- спорт, дозвілля, побут, позааудиторна діяльність ВНЗ.

*5). Характер вибору інновацій:*
- селективний;
- індикативний;
- комплексний.

*6). Джерела фінансування ВНЗ:*
- бюджетні;
- позабюджетні;
- власні;
- багатоканальна система знаходження, залучення і накопичення коштів.

*7). Метод формування інноваційної політики ВНЗ:*
- традиційний;
- інтуїтивний;
- науковообґрунтований.

*8). Характер реалізації інноваційної політики ВНЗ:*
- стабільний;
- нестабільний.

*9). Ступінь впровадження підприємництва:*
- невисокий (середній);
- високий.

Зовнішня і внутрішня політика ВНЗ розуміються так само, як і для підприємств (організацій). Особливістю сучасної зовнішньої інноваційної політики ВНЗ є впровадження передового зарубіжного досвіду провідних ВНЗ світу з організації міжнародної освіти, інтернаціоналізації вищої освіти, впровадження дистанційних форм навчання, налагодження партнерських стосунків із зарубіжними ВНЗ і обмін із ними студентами і викладачами. Те ж саме стосується і обмінів з українськими ВНЗ.

Екстенсивна інноваційна політика – це політика змін у напрямі кількісного нарощування окремих характеристик діяльності ВНЗ, що піддаються інноваціям. Інтенсивна інноваційна політика – політика змін у напрямі якісного вдосконалення відповідних характеристик.

Відносно ризиків для ВНЗ характерною є помірна (поміркована) інноваційна політика. Ризикова, враховуючи особливості діяльності ВНЗ, може здійснюватися лише в науковій діяльності (дослідництво і впровадження результатів новітніх науково-технічних розробок і технологій). Але ВНЗ повинен

розробити програму управління ризиками. Серед методів управління ризиками перевагу слід віддавати страхуванню ризиків і розподілу відповідальності учасників (головних виконавців) інноваційного проекту. Індикативна інноваційна політика означає, що ВНЗ повинен розвиватися відповідно до встановлених суспільством громадянсько-суспільних індикаторів (нормативів, норм). Селективна ж інноваційна політика означає розвиток у пріоритетних напрямах, визначених зовнішньою інноваційною і промисловою політикою держави і регіону.

Традиційний підхід до формування інноваційної політики означає, що в ній не враховуються вимоги зовнішнього оточуючого середовища, якісні зміни у внутрішньому оточуючому середовищі, рівень розвитку самого ВНЗ. Інтуїтивний підхід має на увазі розробку інноваційної політики однією людиною на основі інтуїтивних відчуттів. Науково обґрунтована інноваційна політика є колективним соціальним процесом вдосконалення діяльності ВНЗ на основі традицій, що склалися, передового зарубіжного досвіду, тенденцій розвитку ВНЗ і країни з обов'язковим урахуванням національних особливостей.

За сферою діяльності інноваційна політика ВНЗ може бути освітньою (організація навчального процесу, надання статутних освітніх послуг, розробка освітніх технологій, організація методичної роботи тощо), науковою, науково-технічною (організація наукових досліджень у пріоритетних галузях науки і техніки, автоматизація та інформатизація всіх сфер діяльності ВНЗ, виконання проектно-конструкторських робіт, розробка нової техніки і високих технологій); культурно-виховною (культурно-просвітницька робота зі студентами, організація громадсько-патріотичної та соціально-корисної діяльності студентів і викладачів, надання шефської допомоги школам, участь у благодійних проектах тощо); адміністративно-управлінською (прийняття адміністративних і управлінських рішень на різних рівнях керівництва діяльністю ВНЗ: ректорат → деканати → кафедри → виконавці; ради → виконання рішень рад); фінансовою (нові форми використання фінансових накопичень; урізноманітнення джерел надходження фінансових засобів, коштів; нові методи і заходи із збереження і примноження фінансових засобів ВНЗ); господарською, допоміжною та іншою (по видах діяльності ВНЗ); спортивною, з організації дозвілля студентів і викладачів, з удосконалення і поліпшення побуту студентів і викладачів, позааудиторною діяльністю ВНЗ (організація культурно-масових заходів, гуманітарних і міжнародних програм тощо).

Бюджетна інноваційна політика – це та, що повністю фінансується з бюджетних коштів усіх рівнів: державного, регіонального, муніципального. Позабюджетна інноваційна політика фінансується за рахунок фінансових засобів (коштів) позабюджетних фондів, фірм, підприємств, організацій і установ, населення, спонсорів, зарубіжних джерел. При власному фінансуванні ВНЗ здійснює інноваційну діяльність за рахунок зароблених коштів (фінансових засобів). Багатоканальна інноваційна політика має на увазі, що

фінансування відбувається (здійснюється) з усіх перерахованих вище джерел, а також можуть залучатися фінансові засоби (позики) банків.

За характером реалізації інноваційна політика може бути стабільною, тобто такою, що реалізовується у відповідності до прийнятої програми і планів інноваційної діяльності, або – нестабільною, тобто такою, що реалізовується у міру об'єктивної і суб'єктивної необхідності.

Інноваційна політика може базуватися на невисокому (середньому) або високому ступені впровадження підприємництва у ВНЗ. Бюджетні (державні, муніципальні) ВНЗ при суттєвій підтримці держави можуть дозволити собі використання лише деяких видів підприємництва (маркетинг, реклама, пошук замовників освітніх послуг і потенційних роботодавців для випускників). Для приватних же навчальних закладів підприємництво є головним інструментом реалізації статутної діяльності.

На практиці можливо проводити зовнішню інтенсивну, помірну за ступенем ризику, стабільну інноваційну політику на основі багатоканальної моделі фінансування і ефективної статутної підприємницької діяльності. Внутрішня політика повинна відповідати зовнішній. У протилежному випадку ВНЗ не тільки не зможе розвиватися, але й може зовсім припинити свою діяльність.

Далі розглянемо важливі складові інноваційної політики – використання досягнень міжнародної освіти, інтернаціоналізацію вищої освіти і впровадження підприємництва у статутній діяльності ВНЗ. Проаналізуємо також диверсифікацію фінансових фондів і шляхи надходження коштів на прикладі зарубіжних підприємницьких ВНЗ.

## 3.4. Інтернаціоналізація освіти і підприємництво в освіті

Усе частіше досвід провідних зарубіжних ВНЗ свідчить, що одним із основних напрямів підвищення ефективності і якості освіти є колективне підприємництво, особливо коли децентралізація університетів усе збільшується. У 1998 році професор Каліфорнійського університету (США) Бартон Карк опублікував книгу "Створення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації" [307; 308], в якій ввів поняття так званого "підприємницького університету". При цьому автор мав на увазі посилення ядра (управлінського стержня), що управляє університетом, диверсифікацію джерел доходу, розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу, стимулювання академічних основ (академізму) університету і створення загальноуніверситетської підприємницької культури [306–310].

Цікавим є досвід австралійського підприємницького університету Монеша. Вивчаючи цей університет і моделюючи його майбутнє, професор Бартон Кларк аналізує питання, пов'язані з інтернаціоналізацією освіти в університеті, його підприємницькою діяльністю, і підкреслює вплив цих факторів на

перетворення університету Монеша на навчальний заклад з глобальною орієнтацією та інтернаціоналізацією педагогічного досвіду.

Бартон Кларк, виходячи з аналізу діяльності п'яти інноваційних європейських університетів, описує, як за допомогою підприємницьких дій здійснювалася їх трансформація. Він відзначає, що ефективне колективне підприємництво не виводить університет за кордони законної діяльності; навпаки, воно може сприяти появі ресурсів та інфраструктури, які збільшують можливості університету і дозволяють йому за якістю і репутацією перейти на вищий рівень, що є більше привабливим для ринку.

Аналізуючи план розвитку університету Монеша, Б. Кларк констатує, що підприємницька діяльність – важливий аспект роботи університету, і цього не слід соромитися. В умовах постійного скорочення державного фінансування вищої освіти необхідно спиратися на власні сили. Навчання студентів-іноземців надає значні можливості й дозволяє значно покращити фінансовий стан університету.

Плануючи і реалізуючи діяльність по інтернаціоналізації навчання, університет може використовувати підходи, запозичені у бізнесі, у тому числі – планування, фінансове моделювання, вивчення ринку за замовленням і методи ідентифікації та зменшення ризиків. Отримана інформація не зумовлює характер подальших дій університету. Вона використовується для комплексного розгляду стратегічних, академічних і ділових намірів і планів. "Найдешевший" або "найзручніший" варіант надання освіти може бути академічно ненадійним. Ясно, що репутація університету залежить від академічної якості його навчальних програм. Процес ухвалення рішень у такому разі повинен бути дуже прискіпливим, обов'язково контролюється радою, а точніше, його академічною комісією і консультаційною дорадчою радою, що складається з виконавчої групи провідного професорсько-викладацького складу і старших викладачів університету, а також – із представників громадськості.

Для розгляду неакадемічних аспектів з питань міжнародної освіти створюються нові структури. Багато університетів створюють компанії, що повністю їм належать, надаючи наступні послуги на договірній основі:

- міжнародний маркетинг навчальних програм університету;
- ознайомлення студентів з інших країн із послугами, що надаються у ВНЗ;
- зарахування й адміністративна підтримка студентів з інших країн;
- консультаційне обслуговування іноземних студентів з питань, не пов'язаних із навчанням (консультації з імміграційних питань, пошук житла, медичне обслуговування, культурна адаптація, організація дозвілля й гуманітарних програм);
- попередня консультація для іноземців з питань контрактної системи;
- ідентифікація, ведення переговорів і управління новими навчальними закладами і освітніми установами;
- просування проектів міжнародного консультування і управління;

- організація набору студентів-іноземців за місцем їхнього проживання (відкриття консультпунктів і приймальних комісій ВНЗ за рубежем).

*Аналізуючи можливі шляхи диверсифікації основних фондів підприємницьких ВНЗ, Б. Кларк виділяє три джерела фінансових надходжень (доходу):*

- *перше:* основною є підтримка від урядового міністерства;
- *друге:* важливими є фонди від державних дослідницьких рад;
- *третє:* всі інші ресурси визначаються як третє джерело фінансових надходжень (доходу). Ця диверсифікація є необхідною для ВНЗ з підприємницьким характером діяльності. Вона дає йому можливість рухатися вперед, покриваючи втрати в одному здобутками в іншому, керуючись правилом: ***"краще мати більше грошей, ніж менше – за умови, що вони отримані законним чином"*** [310, с. 12]**.**

Щодо третього джерела фінансових надходжень (доходу). Це можуть бути:

- Інші доходи від уряду – від регіонального або міського (муніципального) уряду або інших міністерств (сільського господарства, лісового господарства, екології, МНС, науки і технологій, економічного розвитку тощо).
- Приватні джерела (приватних організацій), у тому числі: а) індустріальні фірми з великою кількістю секторів і важливими відмінностями між великими і малими компаніями; б) професійні і місцеві (регіональні, міські, муніципальні) асоціації і організації, які зацікавлені у продовженні надання освіти своїм співробітникам; в) філантропічні фундації, які можуть бути як невеликими, так і гігантськими.
- Доходи, що отримуються самим ВНЗ від власної статутної діяльності; від депозитів і інвестицій; доходи від послуг кампусу – починаючи від медпункту або університетського госпіталю і до книгарні; плата студентів за навчання і послуги; фонди, що надходять від випускників університету; роялті-дохід від запатентованої інтелектуальної власності ВНЗ і окремих його викладачів.

Б. Кларк відзначає, що третє джерело фінансових надходжень (доходів) не має ні меж, ні кордонів. І ця підтримка регіональних і міських урядів, а також випускників ВНЗ щороку зростає у великій кількості університетів усього світу [310, с.14].

## §4. Інноваційні відносини і культура підприємництва у навчальних закладах

Важливими й актуальними для подальшого розвитку ВНЗ і системи вищої освіти в цілому, їх стабільного фінансового стану в умовах економічної кризи і зменшення бюджетного фінансування й державної підтримки, безумовно, є впровадження нових технологій та інновацій в галузі вищої освіти, грамотна

інноваційна й підприємницька політика ВНЗ. Велику роль у стабілізації розвитку і фінансового стану ВНЗ відіграють інноваційні відносини членів їхніх колективів, рівень їх підприємницької культури, готовність до співробітництва і спільного вирішення проблем.

Розглянемо сутність, види і розвиток інноваційних відносин у ВНЗ, а також – проблеми інноваційної підприємницької культури у європейських ВНЗ.

## 4.1. Вищий навчальний заклад як суб'єкт і об'єкт інноваційних відносин

Будь-якому процесу відповідають певні відносини, що складаються між його учасниками. Для інноваційної політики характерні інноваційні відносини, що їх мають реалізовувати суб'єкти та об'єкти управління.

Суб'єкт управлінських відносини – це активна ланка, що впливає на ці відносини; об'єкт управлінських відносини – це пасивна ланка відносин, яка сприймає вплив і піддається його дії. У цьому сенсі будь-який суб'єкт (носій) управлінських відносини у тій або іншій мірі є як активною, так і пасивною ланкою. Суб'єктами (носіями) інноваційних відносини вищої школи є всі члени суспільства, соціальні групи, соціальні структури, які так чи інакше мають відношення до сфери освіти, науки і виробництва. Вони можуть бути індивідуальними і асоційованими (колективними).

ВНЗ може виступати також суб'єктом і об'єктом взаємодії із зовнішнім середовищем на макро -, мезо- і мікрорівнях (з точки зору дії інноваційних відносин на зовнішнє середовище за силою і значимістю дії, а також за просторовим обсягом і ефектом дії). З позицій макроекономіки як суб'єкти інноваційних відносини можуть виступати й самі ВНЗ, що є інституційними ланками формальної системи освіти. В той же час вони виступають як об'єкт управління. ВНЗ може виступати як господарюючий суб'єкт і у складі науково-виробничого комплексу, і в регіональній освітній системі, і в системі безперервної освіти, вступаючи як у внутрішні (внутрішньоуніверситетські (внутрішньоінститутські), внутрішньокорпоративні), так і в зовнішні управлінські відносини з довкіллям. На мікрорівні суб'єктами інноваційних дій виступають керівники ВНЗ, структурного підрозділу, що відповідає за інноваційну політику. Об'єктами управління є, з одного боку, інноваційна діяльність, з іншого – весь персонал ВНЗ.

Власне інноваційні відносини виникають між людьми з приводу формування і реалізації інновацій. При цьому процеси, пов'язані з виробництвом і відтворенням нового (нового знання, нового продукту або послуги, нових управлінських комбінацій, нових суспільних відносин) або просто із внесенням змін у вже відоме, мають бути не стихійними, несвідомими, а неодмінно свідомо поставленими на наукову основу і мати характер спеціалізації. З того

часу, коли інноваційні відносини стають такими, що постійно відтворюються, можна говорити про особливий тип управлінських відносини – інноваційні відносини, які мають місце в будь-якій сфері людської життєдіяльності, у тому числі і в освіті.

В освіті присутні інноваційні відносини як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Вони реалізуються через інтереси суб'єктів і об'єктів освіти.

## 4.2. Об'єктивні інноваційні відносини

*До об'єктивних інноваційних відносин можна віднести:*

- інноваційно-економічні;
- інноваційно-педагогічні;
- інноваційно-управлінські, у тому числі – інноваційно-організаційні;
- інноваційно-фінансові;
- інноваційно-майнові відносини.

Охарактеризуємо детально кожний вид цих відносин. Центральною ланкою інноваційних відносин в інноваційній сфері освіти є інноваційно-економічні відносини. Це відносини людей, що виступають у чистому вигляді в матеріально перетворюваному житті і діяльності, пов'язані з формуванням і реалізацією інноваційної політики. Оскільки вони характеризують відносини соціальних суб'єктів, представників соціальної структури суспільства, то з точки зору справедливості устрою, функціонування і використання тих або інших економічних відносин, їх вивчення здатне показати сутність людей, мотиви їхньої поведінки через свої матеріальні прояви. Тому інноваційно-економічні відносини мають політичну, соціально-культурну і етичну форми прояву. Для ВНЗ характерним є те, що він у рамках інноваційної діяльності може вступати і в ринкові, і в неринкові інноваційно-економічні відносини. Неринкові економічні відносини – це, з одного боку, нееквівалентні грошові відносини між людьми і господарюючими соціальними суб'єктами (подарунки, пожертвування, податки, штрафи), з іншого – негрошові економічні відносини (бартер, взаємозаліки, а також економічні відносини натурального господарства і вільної асоціації всередині окремого соціального суб'єкта або господарського підрозділу).

Комерціалізацію освітніх інновацій утруднює суттєва складність отримання прибутків навіть від комерційно ефективних проектів. Це пов'язано з довгими термінами окупності, що визначається специфікою освіти. Між тим ринкові інноваційно-економічні відносини можливі у тих випадках, коли інновації в науці (у тому числі педагогічній) зливаються з інноваціями в бізнесі. При цьому, незалежно від можливості їх комерційного використання, інновації необхідно здійснювати синхронно, відповідно до існуючих взаємопов'язаних технологічних традицій і устроїв (в освітній сфері – у відповідності з педагогічними парадигмами).

Інноваційно-педагогічні відносини – відносини суб'єктів (тобто носіїв, учасників) інноваційної діяльності, що пов'язані з навчальним процесом і його забезпеченням. Ці стосунки – своєрідний аналог у сфері економіки духовного виробництва техніко-економічним стосункам у сфері економіки матеріального виробництва. Аналоги єдині у своїй міжформаційній універсальності, оскільки ніколи не зникнуть праця і взаємовідносини між людьми. Якою ж є суть інноваційно-педагогічних відносин між людьми? Суб'єкти цих відносин – це викладачі і студенти. Відносини між ними складаються в педагогічному процесі у зв'язку з його вдосконаленням. Вони наповнені навчанням і вихованням як суттю цього процесу. Ці інноваційні відносини виступають у вигляді освітньої послуги – досить складної економічної категорії, що має неоднозначне тлумачення, а також у вигляді змішаного суспільного, приватного (споживчого) і соціально значимого блага. Саме зміст освітнього процесу – це той гранично конкретний і в той же час гранично значимий вид освітньої діяльності, де формується "генетична матриця соціуму" [107, с. 35]. Тому інновації у цій сфері, що є вельми делікатною у зв'язку з її впливом на свідомість дітей і молоді, повинні відбиратися з особливою ретельністю і проводитися з особливою обережністю, керуючись першою заповіддю лікаря: "не нашкодь". Саме до суб'єктів інноваційно-педагогічних відносин, особливо коли йдеться про виховання, у жодному разі не можуть вживатися такі економічні категорії, як "сировина" і "ресурс".

Інноваційно-управлінські відносини, включаючи інноваційно-організаційні, – економічні відносини, що виникають між людьми у зв'язку з управлінням економікою вищої освіти у сфері інноваційної діяльності. Для них характерне переважне використання особистісних (міжособових) відносин неформального характеру між інноваторами. Формальні міжособові відносини персоналу відбуваються відповідно до розпоряджень і наказів адміністрації в межах організаційної структури ВНЗ, і вони не завжди на практиці збігаються з інтересами співробітників, що беруть участь у тому чи іншому інноваційному проекті – як у процесі його реалізації (найчастіше це професорсько-викладацький склад), так і у процесі створення необхідних умов для його реалізації (адміністративно-господарський персонал).

Суб'єкти інноваційно-управлінських відносин у вищій освіті тяжіють до консерватизму через бюрократизацію управління. Проте вони часто можуть піддаватися "інноваційній лихоманці". Необхідно підкреслити надзвичайно важливу роль управлінського ресурсу, який у поєднанні з повним використанням духовного ресурсу науково-педагогічних кадрів може творити дива навіть в умовах грошового (фінансового) голоду (жорстких грошових (фінансових) обмежень, як на бюджетні, так і на позабюджетні кошти ВНЗ). Завдання інноваційно-управлінських відносин в освіті, з урахуванням впровадження інновацій, полягає в грамотному формуванні і використанні потенціалу всіх економічних відносин у ВНЗ, усіх відтворювальних характеристик освітніх і наукових циклів.

Інноваційно-організаційні відносини (розподіл праці, спеціалізація, кооперація праці) в рамках ВНЗ пов'язані з організацією трудових відносин, для реалізації яких необхідні кадрові, матеріально-технічні (навчальні площі, обладнання, устаткування, навчально-методична і наукова література) ресурси. Вони визначають внутрішньоуніверситетську (внутрішньоінститутську) організацію праці науково-педагогічних кадрів, адміністративно-управлінського апарату і змінюються разом із змінами в організації навчання, зокрема: у парадигмах навчання, технічних засобах і технологіях навчання, новому співвідношенні в предметних областях наукових знань, що викладаються у ВНЗ, а також внаслідок серії крупних наукових відкриттів у різних галузях науки і техніки.

Інноваційно-фінансові відносини виникають між людьми у зв'язку з необхідністю здійснення фінансових операцій в інноваційній сфері освіти. Інновації в них відіграють важливу роль як для окремого ВНЗ, так і для всієї національної економіки. Хронічне недофінансування освіти протягом тривалого часу, підриваючи нормальний характер відтворення фінансових відносин у ВНЗ, у той же час підриває життєво важливі цикли відтворення науки, знання, освіти, кваліфікованих кадрів. Накладення тривалого недофінансування на окремі характеристики вказаних вище циклів здатне призвести до катастрофічних втрат науково-освітнього потенціалу України. Це відображається на мікрорівні (на рівні окремого ВНЗ) у значному зниженні якості освітньої діяльності.

Підсистема інноваційно-фінансових відносин покликана не відриватися від останніх видів інноваційних відносин і освітньої діяльності ВНЗ, а надавати підтримку, навіть – комерційними інноваціями (інноваційною підприємницькою діяльністю ВНЗ). Зокрема, такими як: освітній кредит, освітній вексель, освітнє страхування життєздатності освітніх закладів і установ, пільгове оподаткування на інноваційну діяльність, ваучеризація вищої освіти. У вищій освіті дуже важливим є моральний аспект інноваційно-фінансових відносин. Зокрема, комерційні інновації у ВНЗ, що стикаються з некомерційною суттю освіти і частково науки (фундаментальні дослідження), можуть сприяти вихолощенню з університетського середовища певного типу викладачів (тих викладачів і науковців, хто вороже ставиться до комерціалізації творчої, духовної діяльності). Кваліфіковані ж науково-педагогічні кадри – це не лише носії достовірно глибинного знання у всіх сферах людського життя, але й совість науки і всього суспільства. Це – не просто середній клас із своїм соціальним статусом і розміром отриманого доходу, це інтелект нації. З комерціалізацією освітньої і наукової діяльності тип людських відносин міняється з точністю до навпаки: на місце солідарності і взаємної допомоги приходить конкуренція, що є характерною для ринкових відносин [107, с. 37].

У свою чергу, бюджетне фінансування інноваційної діяльності ВНЗ створює таку єдність, при якій, в умовах солідарності людей, сила і слабкість окремих ланок взаємно доповнюються і заміщаються одна одною; завдяки цьому

виграють, виживають і розвиваються всі, а не лише деякі “обрані”. Навіть фінансово спроможному (платоспроможному) одинакові дуже важко в умовах глобальної і взаємопов’язаної економіки, за наявності великого комплексу потреб, самостійно профінансувати їх, не кажучи вже про задоволення більшості потреб суспільства.

Інноваційно-майнові відносини, або відносини власності в економічному сенсі, виникають між людьми з приводу операцій з власністю, майном, використовуваних в інноваційному процесі. Інноваційно-майнові відносини між суб’єктами господарювання повинні складатися так, щоб працювати на освіту в цілому і кожний конкретний освітній заклад (установа), зокрема. Встановлення даних відносин – це прерогатива держави. Для багатьох сучасних ВНЗ слабка матеріальна база, включаючи і майно інфраструктурних підрозділів, – типова проблема.

## 4.3. Суб’єктивні інноваційні відносини

До суб’єктивних інноваційних відносин відносяться інноваційно-психологічні та інноваційно-моральні, що зачіпають відчуття, емоції та суб’єктивні етичні оцінки людей.

Інноваційно-психологічні, зокрема, є психологічним контуром відносин, що виражають психологію господарських суб’єктів. Наприклад: чекання, терпіння, залишок довіри до влади з боку науково-педагогічного корпусу відносно справедливого розподілу багатих за своїм потенціалом і в той же час обмежених ресурсів. Вони є важливою частиною соціально-психологічних відносин, які залишаються у сфері освіти останніми, коли зникає все інше. Викладач, учений – це ті професії, в яких первинне значення має покликання, талант, хист, бажання творити й служити людству. Ці професії будуть живими стільки, скільки живе людина.

Інноваційно-моральними є такі відносини між людьми, які можна оцінювати з точки зору добра і зла (наприклад, це чесність, надійність соціальних зв’язків господарюючих суб’єктів). Дуже важливими є інноваційні морально-етичні норми відносин у закладах освіти, які можуть виступати запобіжником зловживань і корупційних дій.

Усі зазначені вище види інноваційних відносин в освіті здійснюються в системі відтворення благ і ресурсів, галузевих, регіональних і міжгалузевих зв’язків: між сферами господарства і суспільства, між освітою і суспільством.

Зміни інноваційно-економічних відносин у вищій освіті, що здійснюються на систематичній науковій основі, прискорюють соціальний прогрес. Інші ж види інноваційних відносин, особливо інноваційно-фінансові та інноваційно-управлінські, можуть і повинні сприяти такому прогресу, синхронізуючи інноваційні зміни. Наведені види відносин є характерними як для зовнішньої, так і для внутрішньої інноваційної політики ВНЗ.

## 4.4. Розвиток інноваційних відносин

Розвиткові інноваційних відносин дають імпульс, по-перше, необхідність якомога краще пристосовувати до вкрай обмежених і виснажених природних ресурсних можливостей нові види людської діяльності й нові потреби людського суспільства, що постійно зростають і ускладнюються; по-друге: пошук нових і ще не відомих людству можливостей і умов для його розвитку.

Це протиріччя між потребами і можливостями суспільства вирішується в даному випадку за допомогою поставленого на наукову основу масового виробництва інновацій як самостійної сфери діяльності. У ВНЗ це стосується освітніх, фінансових, соціальних, управлінських і культурних інновацій. Інноваційна діяльність – це своєрідне відновлення і вдосконалення застарілого об'єкта, що оновлює його і виводить його функціонування на якісно новий рівень.

Старіння елементів освіти проявляється в нездатності інноваційних відносин адаптуватися до сучасного суспільства і вимог часу, у невідповідності реаліям життя і соціуму, що постійно змінюється. Це стосується як викладання предметних знань, так і задоволення потреб суспільства. При цьому головні інновації у ВНЗ пов'язані, насамперед, зі зміною індивідуальної свідомості людей і суспільної свідомості. Важливо розглянути, що міняють інновації в економічних відносинах, які нові елементи виникають в рамках традиційних економічних відносин в освіті, і показати, як різні види економічних відносин із урахуванням інновацій проявляються у ВНЗ.

Як зазначалось вище, комерційні інновації у сфері освіти, в тому числі у ВНЗ, можуть входити у протиріччя з некомерційною суттю освіти, університетським академізмом, заміною сприйняття ВНЗ вже не як "храму науки", а як освітянської бізнес-структури. Це абсолютно природно в умовах споживчого характеру розвитку суспільства і розповсюдження ринкових відносин на всі сфери людського життя, навіть – на освіту. Як свідчить досвід ВНЗ економічно розвинутих країн, одним із можливих напрямів підвищення ефективності і якості вищої освіти в жорстких умовах консьюмеризму (організованого руху за розширення прав і впливу споживачів та покупців на продавців і виробників товарів і послуг, створення товариств споживачів) [86, с. 826] є колективне підприємництво, особливо коли децентралізація університетів дедалі збільшується. Як зазначає професор Каліфорнійського університету Б. Кларк у книзі "Створення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації" [307; 308], майбутнє – за так званими "підприємницькими університетами" (в яких посилюється управлінське ядро (стержень), що управляє університетом, здійснюється: диверсифікація джерел доходів; розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу; стимулювання академічних підвалин (академізму) університету; приділяється значна увага створенню загальноуніверситетської підприємницької культури) [306–310; 323; 398; 413].

Важливе значення мають і державно-громадські суб'єкти інноваційних відносин у сфері управління освітою на рівні ВНЗ. Зміни, інновації і реформи державного управління освітою, наукою безпосередньо впливають на якість інноваційних відносин у кожному конкретному ВНЗ. Зростання ролі громадськості і громадських організацій як третього (неринкового і недержавного) сектора відносно впливу на інноваційну політику ВНЗ вбидається особливо важливою для становлення цивілізованого громадянського суспільства в Україні.

На думку більшості фахівців у сфері освіти, ВНЗ, як суб'єкт інноваційних відносин, зобов'язаний забезпечувати за допомогою своєї господарської діяльності збереження своєї (виживання і розвиток) основної освітньої діяльності, оскільки це є його місією. Саме заради неї ВНЗ функціонує, періодично змінюючи свої змістовні і формальні характеристики, пристосовуючись до соціуму, що стрімко змінюється.

Інноваційні відносини між людьми і соціальними інституційними суб'єктами усередині (в межах) і поза (за межами) ВНЗ, що функціонують у режимі саморегуляції, самі повинні змінюватися, піддаватися інноваціям. Інакше кажучи, інноваційна сфера, виділившись у спеціалізований вид діяльності, змушена відтворюватися, не втрачаючи своєї якості. ВНЗ ж, як складова її частина, змушений жити за інноваційними економічними законами, за законами інноваційної економіки.

Саме свідомість людей, що безперервно змінюється, стала основою відкриттів і культурних досягнень, передала суспільству за допомогою освіти свої ідеї. Тому головним джерелом інноваційності соціуму є, безперечно, людська свідомість. Проте свідомість людей і гальмує цю інноваційність. Через систему масової освіти суспільна (громадська) свідомість пов'язується з перетворювальною діяльністю людей, тому інноваційність освіти, поставлена на наукову основу, є в сучасному суспільстві одним із головних чинників реального перетворення соціуму.

ВНЗ, таким чином, – не просто виробники і споживачі матеріальних, соціальних і духовних благ і ресурсів. Вони – суб'єкти інноваційних відносин – різного типу і в той же час – їхні об'єкти. Крім того, ВНЗ – суб'єкти і об'єкти геополітичних і соціокультурних неекономічних відносин, пов'язаних з економічними відносинами опосередковано, побічно (посередньо). Багато видів інноваційних відносин у вищій освіті практично ніяк не пов'язані з економікою і не можуть бути описані мовою економіки. Їх слід враховувати в інноваційній політиці вищої освіти як обмеження.

Університетська діяльність, у центрі якої знаходиться ВНЗ, рано чи пізно застаріває. Сама безперервна генерація інновацій, таким чином, під впливом інноваційної політики сприяє застаріванню, можливо, передчасному. Головне, щоб інновації у сфері вищої освіти, у тому числі – в частині людських відносин, служили благу людей, суспільному благу.

## 4.5. Інноваційна підприємницька культура у навчальних закладах

Аналізуючи виникнення і розвиток підприємницької культури у європейських університетах, Дж. Девіс [323, с. 25–26] зазначає, що протягом двох десятиліть діяльність ВНЗ Європи стала відмінною від традиційної академічної діяльності – навчання, наукові дослідження, культурне обслуговування суспільства. На перший план вийшли такі проблеми, як: економічна складова діяльності ВНЗ; фінансування; шляхи "заробляння коштів". Ці проблеми, що виникають майже перед усіма університетами і коледжами Європи, корінним чином відрізняються від проблем класичних університетів у минулому. Значне місце у діяльності будь-якого ВНЗ тепер займають такі складові підприємництва, як консалтинг; франчайзинг; маркетинг і менеджмент; кредитування навчання тощо. Крім того, перевага надається прикладним дослідженням на замовлення (і таким, які можна вигідно продати); широкій інтернаціоналізації освіти і запрошенню на навчання великої кількості іноземних студентів; комерціалізації усіх видів діяльності ВНЗ (у тому числі – використанні на комерційній основі кампусів, наданні приміщень ВНЗ, спортивних залів і майданчиків в оренду не студентам і нерезидентам тощо). Масштаби і обсяги комерційних послуг, які надаються зараз університетами і коледжами, залежать від їхніх особливостей і місця розташування, а ефективність підприємницької діяльності ВНЗ залежить від їх ринкової орієнтації і тих технологій, що ними застосовуються.

Для багатьох європейським ВНЗ в силу інерції та неприйняття його професорсько-викладацьким складом і працівниками реалій ринкових умов, в яких існує вища освіта, характерне: низький рівень співробітництва; надмірна автономія (ізоляція); небажання будь-якого об'єднання на будь-якому рівні; небажання вирішувати будь-які проблеми (особливо – пов'язані із знаходженням коштів для виживання ВНЗ); формулювання неконкретних і нереальних цілей; повільне прийняття рішень, надмірна бюрократія. Все це свідчить про відсутність у співробітників ВНЗ підприємницької культури або про її низький рівень. При визначенні, якою має бути підприємницька культура співробітників ВНЗ, Дж. Девіс підкреслює такі основні її риси: відкритість і відвертий обмін думками і поглядами; прозора конкуренція; колективна відповідальність; готовність вирішувати проблеми; фінансова звітність; взаємна підтримка і співробітництво; визнання того факту, що успіх/поразка в якійсь сфері можуть мати позитивні/негативні наслідки для кожного. Підприємництво у ВНЗ характеризується не тільки бажанням ризикувати або експериментувати з чимось новим, але й з умінням оцінювати ці ризики, набувати досвід і переносити все це на діяльність університету (коледжу). Специфіка ВНЗ полягає в тому, що існує зв'язок між поняттями "організація навчання" і показниками так званої "якості культури" співробітників. Керівництво навчальним закладом має бути спрямоване на розвиток усіх

рівнів, що підвищує вагу і значущість керівників усіх рівнів, їх добір (відбір) і зміну правил, які перешкоджають розвитку ВНЗ і підвищенню його фінансової стабільності [323, с. 27–28].

## §5. Інноваційні інформаційно-комп'ютерні технології в діяльності навчального закладу (інновації науково-технічного прогресу)

Інформаційні технології, зокрема – дистанційне навчання, набирають усе більшої популярності у навчальному процесі в системі вищої освіти. Багато сучасних зарубіжних і вітчизняних ВНЗ надають послуги з вищої освіти із застосуванням технологій дистанційного навчання. Серед них і УАГІ ВМУУ. Інтернаціоналізація освіти, євроінтеграція, глобалізація світової спільноти стимулюють швидкий розвиток інформаційних методів і технологій, що набувають все більшого значення і поширюються. З цієї точки зору організаційно-педагогічні аспекти впровадження інформаційних технологій і методів дистанційного навчання є актуальними і важливими для освітньої галузі.

Проблемам інформатизації освіти та організації дистанційного навчання присвячено увагу уряду [159; 189–191; 199], наукові розробки, монографії і навчально-методичні матеріали [182; 215; 217; 229; 367; 444]. Інтерес викликають і роботи з організаційно-педагогічних аспектів дистанційного навчання, досвіду організації та практичного використання методів і технологій дистанційного навчання, впровадження новітніх інформаційних технологій при підготовці конкретних фахівців з вищою освітою.

### 5.1. Дистанційне навчання

#### Поняття відкритого та дистанційного навчання

Не існує єдиного визначення відкритого та дистанційного навчання. Скоріше, існує багато підходів до визначення даного терміна. Саме поняття "дистанційне навчання" було сформульоване такими вченими, як М. Томпсон, М. Мур, А. Кларк, і Д. Кіган. Кожен із цих авторів підкреслював окремий аспект цього методу. Та лише Дезмонд Кіган зробив спробу поєднати більшість визначень і на цій основі сформулював такі важливі особливості та характеристики дистанційного навчання (див., наприклад: ***Keegan D.*** The fountain of Distance Education. L.: Croom Helm, 1986; ***Kearsley, G. and Moore, M.*** Distance education: a systems view. Washington: Wadsworth Publishing Company, 1996):

- розділення викладача та учня в часі або просторі, або ж і в часі, і в просторі одночасно;

- визнання навчальним закладом: процес навчання визнається або сертифікується якою-небудь освітньою установою або організацією. Такий тип навчання відрізняється від самонавчання – власними силами, без офіційного визнання з боку навчального закладу;
- використання значної кількості технічних засобів (друкарських, аудіо- та відеозаписів або комп'ютерів), що об'єднує вчителів та учнів і забезпечує донесення змісту навчального курсу до користувача;
- використання специфічних навчальних програм та матеріалів. Навчальні програми курсів дистанційного навчання звичайно перед використанням проходять попереднє тестування та апробацію фахівцями-методистами дистанційної освіти;
- двостороння комунікація, що уможливлює взаємодію учнів і тьюторів (персональних викладачів) і відрізняється від пасивного сприйняття трансльованої через мережі мовлення інформації. Комунікація може бути синхронною або асинхронною;
- можливість очних зустрічей для проведення тьюторіалів (семінарів з особистим викладачем), взаємодії учнів один з одним, занять у бібліотеках, проведення лабораторних або практичних сесій;
- індустріальна організація: це означає, що при проведенні великомасштабного відкритого та дистанційного навчання має місце поділ праці, різні завдання доручаються різним співробітникам, які разом працюють у команді розроблювачів курсу;
- майже повна відсутність постійних навчальних груп протягом усього навчального процесу. При дистанційній освіті відбувається навчання "поодинці", що створює можливість для персональних дидактичних зустрічей.

## 5.2. Типи відкритого та дистанційного навчання

Терміни "відкрите" та "дистанційне" навчання та їх визначення є порівняно новими у сфері освіти, тому що вони одержали поширення лише в останні 15–20 років. Мова та терміни, що використовуються для опису діяльності в області дистанційного навчання, усе ще неоднозначні, і географічні розходження в їх використанні, наприклад, у Північній Америці і Європі – підсилюють цю неоднозначність.

*Серед найчастіше використовуваних термінів, що відносяться до відкритого та дистанційного навчання, можна назвати наступні:*

- кореспондентна освіта, домашнє навчання, самостійне навчання, зовнішнє навчання, безперервне навчання, дистанційне навчання, самонавчання, навчання дорослих, навчання з опорою на технічні засоби, або опосередковане навчання, навчання з фокусуванням на студенті (учневі), відкрите навчання, відкритий доступ, гнучке навчання і розподілене навчання;

- розділення викладача та студента (учня) в часі або просторі, або ж і в часі, і в просторі одночасно;
- визнання навчальним закладом: процес навчання визнається або сертифікується якою-небудь освітньою установою або організацією. Такий тип навчання відрізняється від самонавчання (навчання власними силами без офіційного визнання з боку навчального закладу);
- використання навчально-методичних матеріалів, що розроблені із застосуванням різних медіа, включаючи, наприклад: друковані матеріали; радіо та телевізійні передачі; відео- й аудіокасети; використання комп'ютерних програм і телекомунікацій. Навчальні матеріали курсу звичайно перед використанням проходять попереднє тестування та апробацію;
- двостороння комунікація, що уможливлює взаємодію студентів (учнів) і тьюторів (викладачів) і відрізняється від пасивного сприйняття трансльованої через мережі зв'язку інформації. Комунікація може бути синхронною або асинхронною;
- можливість очних зустрічей для проведення тьюторіалів (навчальних занять), взаємодії студентів (учнів) одного з одним, занять у бібліотеках, проведення лабораторних або практичних сесій;
- індустріальна організація: це означає, що при проведенні великомасштабного відкритого та дистанційного навчання має місце поділ праці, різні завдання надаються різним співробітникам, які разом працюють у команді розроблювачів курсу.

### Кореспондентська освіта, домашнє навчання та самостійне навчання

*Кореспондентська освіта, домашнє навчання та самостійне навчання – це терміни й методи дистанційного навчання, які:*

- існують уже більше ста років;
- ґрунтуються на використанні автономних матеріалів для самонавчання – студент (учень) може навчатися за місцем свого проживання;
- часто спираються на використання друкованих матеріалів і комунікацію за допомогою поштової служби або телефону. Але вони можуть використовувати і цілу низку різноманітних засобів для встановлення контакту між тьютором та студентом (учнем), включаючи, наприклад: поштовий зв'язок; телефон; відео- та аудіокасети; електронну пошту; телевізійне транслювання і радіомовлення.

Багато університетів світу перейменовували свої програми кореспондентської освіти, даючи їм більш сучасні назви, такі як відкрите, дистанційне або – самостійне навчання.

### Зовнішнє навчання, або навчання екстерном

*Термін "зовнішнє навчання" **(external)**:*

- застосовується до такого навчання, що здійснюється поза основною територією навчального закладу, наприклад, в аудиторії, що

перебуває за межами кампусу;
- передбачає різноманітні засоби доставки, включаючи, наприклад: аудіо- і відеозасоби; комп'ютерні конференції; домашнє навчання.

### Продовжене навчання

Термін "продовжене навчання":
- звичайно відноситься до навчання, де не застосовується система заліків (кредитів);
- належить до курсів, які можуть читатися або на території кампусу, або дистанційно;
- має багато значень.

### Самонавчання

*Термін "самонавчання" відноситься до процесу, при якому:*
- етап за етапом, через весь процес навчання студент (учень) дотримується навчально-методичних матеріалів;
- вправи для самооцінки мають центральне значення;
- навчання може проводитися за допомогою друкованих матеріалів або за допомогою комп'ютера.

### Відкрите навчання

*Педагогічна доктрина відкритого навчання головну увагу приділяє наданню студентам (учням) можливості вибору:*
- середовища та медіазасобів: друкованих; онлайнових; телевізійних або відео;
- місця навчання: вдома; на робочому місці; у навчальному закладі;
- темпу навчання: із чітко заданим темпом або без чіткої структури;
- механізмів підтримки: допомога тьюторів за вимогою студента (учня); аудіоконференції або навчання, яке базується на програмно-технічній підтримці комп'ютера;
- моментів початку та завершення.

Як приклад можна навести: Національний Американський університет (США); Відкритий університет Великобританії; Коледж відкритого доступу та Інститут відкритого навчання Чарльза Стерта (Австралія); Інформаційна мережа відкритого навчання й Організація відкритого навчання (Канада); Національний відкритий університет Індії імені Індіри Ганді.

### Розподілене навчання

*Термін "розподілене навчання":*
- звертає увагу на саме навчання як таке, а не на тип використовуваної методики або ж поділ на викладача та студента (учня);

- уможливлює навчання поза стінами навчальних аудиторій (класів);
- за умови сполучення з навчанням в аудиторії (класі) приймає форму гнучкого навчання.

**Дистанційне викладання (teaching)**

*Термін "дистанційне викладання":*

- належить тільки до половини формули відкритої та дистанційної освіти: відкрита та дистанційна освіта охоплює не тільки навчання як викладання (*teaching*), але й навчання як самостійне вивчення (*learning*);
- підкреслює скоріше роль викладача, ніж системи.

**Навчання дорослих**

Термін "навчання дорослих" робить особливий наголос на принципах навчання дорослих – андрагогіці, протиставляючи її педагогіці, або навчанню дітей.

**Навчання, основане на технологіях, або опосередковане навчання**

*Термін "навчання, основане на технологіях":*

- належить до систем викладання й навчання, де головну роль відіграють високотехнологічні недрукарські засоби;
- здійснюється у двох основних формах: автономне (наприклад, навчання за допомогою комп'ютера та навчання під керівництвом комп'ютера) і за допомогою конференцій (наприклад, аудіо-, відео- і комп'ютерних конференцій).

**Навчання, орієнтоване на студента (учня) – (learner-centred)**

При навчанні, орієнтованому на студента (учня), головним є недоторканність і свобода особи. Тому викладання та навчання у такому процесі припускають:

- гнучкий графік занять;
- вільне обговорення цілей і змісту навчання;
- вільне обговорення методів навчання;
- вільне обговорення методів оцінки;
- вибір механізмів підтримки.

**Відкритий доступ**

*Термін "відкритий доступ" припускає відсутність:*

- офіційних вступних вимог;
- необхідності наявності атестатів, дипломів як попередньої умови вступу;
- вступних іспитів.

**Гнучке навчання**

*Термін "гнучке навчання" підкреслює створення умов, що характеризуються наступними особливостями:*

- злиття методів відкритого та дистанційного навчання, навчання з використанням медіа- і класних занять;
- студент (учень) є центром процесу навчання;
- визнання наявності різноманітних стилів навчання й потреб студентів (учнів);
- визнання важливості об'єктивності при складанні програм навчання та у педагогічному процесі;
- використання великої кількості та розмаїтості джерел і засобів навчання;
- формування вмінь і прагнення до "навчання протягом усього життя" у студентів (учнів) і викладачів.

## 5.3. Час і місце в контексті відкритого та дистанційного навчання

Різні програми відкритого та дистанційного навчання можуть бути розташовані в межах двох континуумів: континууму часу та континууму місця.

Одна межа континууму місця: всі студенти (учні) та їхній тьютор або наставник зібрані в одному місці; інша межа: всі студенти (учні) та їхній тьютор або наставник перебувають у різних місцях.

У тимчасовому континуумі на одній його межі – всі студенти (учні) і їхній тьютор або наставник взаємодіють у режимі "реального часу", тобто синхронно, а на іншій межі – всі студенти (учні) і їхній тьютор або наставник взаємодіють у різний час.

## 5.4. Переваги й привабливість відкритої та дистанційної освіти

*Гнучкість:* студенти, слухачі, учні, які одержують дистанційну освіту, в основному не відвідують регулярних занять, а навчаються у зручний для себе час та у зручному місці.

*Модульність:* в основу програми дистанційної освіти покладається модульний принцип; кожний окремий курс створює цілісне уявлення про окрему предметну область, що дозволяє з набору незалежних модулів – курсів (дисциплін) сформувати навчальну програму, що відповідає індивідуальним чи груповим потребам.

*Паралельність:* навчання здійснюється одночасно з професійною діяльністю (або з навчанням за іншим напрямком), тобто без відриву від виробництва або іншого виду діяльності.

*Велика аудиторія:* одночасне звернення до багатьох джерел навчальної інформації великої кількості студентів, слухачів, учнів, спілкування за допомогою телекомунікаційного зв'язку студентів, слухачів, учнів між собою та з викладачами.

*Економічність:* ефективне використання навчальних площ та технічних засобів, концентроване й уніфіковане подання інформації, використання і розвиток комп'ютерного моделювання повинні призвести до зниження витрат на підготовку фахівців.

*Технологічність:* використання у навчальному процесі і наукових дослідженнях новітніх досягнень інформаційних технологій, які сприяють входженню людини у світовий інформаційний простір.

*Соціальна рівність:* рівні можливості одержання освіти незалежно від місця проживання, стану здоров'я, соціального статусу, національної приналежності, етнічного походження, віросповідання тощо.

*Інтернаціональність:* можливість одержати освіту у навчальних закладах іноземних держав, не виїжджаючи зі своєї країни, та надавати освітні послуги іноземним громадянам і співвітчизникам, які проживають за кордоном.

*Нова роль викладача:* дистанційна освіта розширює та оновлює роль викладача, робить його наставником-консультантом, який повинен координувати пізнавальний процес, постійно удосконалювати ті курси, які він викладає, підвищувати творчу активність і кваліфікацію відповідно до нововведень та інновацій.

*Позитивний вплив на студента (учня, слухача):* підвищення творчого та інтелектуального потенціалу людини, що одержує дистанційну освіту, за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, використання сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, вміння самостійно приймати відповідальні рішення.

*Якість:* якість дистанційної освіти не поступається якості очної форми навчання, оскільки для підготовки дидактичних засобів залучається найкращий професорсько-викладацький склад і використовуються найсучасніші навчально-методичні матеріали; передбачається введення спеціалізованого контролю якості дистанційної освіти щодо відповідності її освітнім стандартам.

## 5.5. Типи систем відкритого та дистанційного навчання

Тип надання навчання описується різними термінами, які тією чи іншою мірою відображають певну версію методу відкритого та дистанційного навчання і застосування техніки навчання.

*У **навчальних закладах з однією формою навчання** процеси викладання та одержання знань до певної міри "опосередковані":*

- друкованою взаємодією, включаючи листування;
- взаємодією за допомогою аудіозасобів, включаючи: радіо (одностороннє, двостороннє), використання касет, телефону або аудіоконференцій;
- взаємодією за допомогою відеозасобів, включаючи: телебачення (одностороннє, двостороннє), використання касет або відеоконференцій;
- за допомогою використання комп'ютера: навчання за допомогою електронної пошти, комп'ютерних конференцій або всесвітньої мережі Інтернет.

***Бімодальні установи** пропонують дві форми навчання:*

- одну – з використанням традиційних аудиторних методів навчання;
- другу – з використанням методів дистанційного навчання.

**Заклади змішаного типу** пропонують студентам (учням) широкий вибір форм навчання: як самостійне, у групах або їх комбінації, так і очне, опосередковане або їх комбінації.

## 5.6. ВЕБ-дизайн і використання ВЕБ-технологій у статутній діяльності ВНЗ

ВЕБ-технології взагалі і ВЕБ-дизайн у тому числі використовуються в таких сферах статутної діяльності ВНЗ, як: інформатизація та автоматизація статутної діяльності; інноваційні менеджмент і маркетинг; інформаційно-рекламна діяльність; інтернаціоналізація освітньої діяльності ВНЗ; організація і підтримка дистанційного навчання, ВЕБ-конференцій, форумів; використання Інтернету для забезпечення міжмережевої взаємодії викладачів і студентів тощо. Використання інтернет-технологій дозволяє значно спростити фінансові операції ВНЗ (в тому числі – оплату навчання, закупівлю необхідних матеріально-технічних засобів, навчальної літератури, розрахунків і сплати обов'язкових видатків, здійснювати "електронні комерційні операції" тощо), поліпшити взаємодію співробітників і студентів як у межах ВНЗ, так і за його межами (в тому числі – на міжнародному рівні), просуватися навчальному закладу на місцеві та міжнародні ринки освітніх послуг, завойовувати свою нішу, закріплятися на ринку, підвищує конкурентоспроможність ВНЗ тощо.

ВЕБ-сайт – це об'єднана під однією адресою в комп'ютерній мережі (як правило – в Інтернеті) сукупність документів приватної особи або організації. Всі ВЕБ-сайти Інтернету в сукупності складають Усесвітню павутину. Для прямого доступу клієнтів до ВЕБ-сайтів на серверах був спеціально розроблений протокол HTTP. ВЕБ-сайти інакше називають інтернет-представництвом людини або організації. Термін "своя сторіночка в Інтернеті" означає цілий ВЕБ-сайт або особисту сторінку у складі чужого сайту. Окрім ВЕБ-сайтів у мережі Інтернет так само доступні ВАП-сайти для мобільних телефонів.

ВЕБ-сайти можуть бути як сукупностями статичних документів, так і динамічними й інтерактивними. Термін ВЕБ-застосування (або ВЕБ-докладання) – це готовий програмний комплекс для вирішення завдань ВЕБ-сайту. ВЕБ-застосування (або ВЕБ-докладання) входить до складу ВЕБ-сайту, але без даних воно є лише технічно сайтом.

Апаратні сервери для зберігання ВЕБ-сайтів називаються ВЕБ-серверами. Сама послуга зберігання ВЕБ-сайту називається веб-хостінгом. З початку ери Інтернет кожен сайт зберігався на своєму власному сервері, але із зростанням, розширенням і збільшенням потужності мережі Інтернет і технологічним удосконаленням серверів на одному комп'ютері тепер є можливість розміщення безлічі сайтів (так званий "віртуальний хостінг"). Тепер сервери, що застосовуються для зберігання лише одного сайту, називаються виділеними.

Один і той же сайт може бути доступний за різними адресами і може зберігатися на різних серверах. У такому випадку копія оригінального сайту називається дзеркалом. Так само існує поняття "офлайнова версія сайту" – це копія сайту, яку можна продивитись (переглянути) на будь-якому комп'ютері без підключення до комп'ютерної мережі і використання серверного програмного забезпечення.

### Створення ВЕБ-сайтів

Виготовлення сайтів у вигляді працюючих цілісних інформаційних ресурсів називається ВЕБ-розробкою або ВЕБ-дизайном. ВЕБ-дизайнери розробляють макети шаблонів ВЕБ-сторінок. Дизайнер визначає, яким чином кінцевий споживач отримуватиме доступ до інформації і послуг сайту. Тобто займається безпосередньо розробкою призначеного для користувача ВЕБ-інтерфейсу. Як правило, ВЕБ-сторінки не включають графічні елементи. Їх підготовкою займаються ВЕБ-дизайнери з залученням художників і фотографів. Готові шаблони погоджуються з замовниками. На етапі погодження сторінки ще не можуть містити кінцевого (остаточного) наповнення (це не входить в обов'язки дизайнера). Для того щоб макети виглядали більш наочно, в них спочатку розміщується довільний зміст (зразок). Якщо замовник задоволений зовнішнім виглядом шаблонів, то вони передаються верстальникові для заповнення.

Верстальник отримує макети шаблонів у вигляді зображень (зазвичай у форматі PSD). Його завдання – зробити з них гіпертекстові ВЕБ-сторінки зі вставленими в них окремо нарізаними і підготовленими для Інтернету зображеннями. У завдання верстальника не входить розміщення змісту (вмісту) – кінцевого (остаточного) наповнення. Він тільки змінює формат. Одним зі складних моментів в роботі верстальника є забезпечення сумісності з безліччю так званих браузерів – програм для перегляду ВЕБ-сторінок. Коли верстальник переконається, що більшість браузерів ідентично відображує шаблони, вони передаються далі до програмістів.

До програмістів надходять готові шаблони сторінок і вказівки дизайнерів щодо роботи і організації елементів сайту. Програмісти ж створюють програмну основу сайту. Вибір мови програмування здійснює сам програміст. Після того як сайт готовий до експлуатації, його наповнюють інформацією.

*Зауваження.* Сайти можуть містити значні ресурси, на яких, наприклад, розташовуються персональні дані користувачів (особисте листування, адреси, телефони, замітки) або фінансова інформація (у тому числі – банківські сайти). Пошкодження таких ресурсів (або несанкціоноване проникнення в них) може спричинити як прямі грошові збитки (наприклад, зловмисник може перерахувати гроші з чужого рахунку на свій власний), так і непрямі, пов'язані з поширенням або корисним використанням конфіденційної інформації. Зловмисник (так званий хакер) також може просто зіпсувати вміст (зміст) сайту, підробити або знищити його. Тому для багатьох сайтів важли-

во забезпечити визначений рівень безпеки (необхідний рівень безпеки залежить від цінності розташованої на сайті інформації).

Популярність сайтів визначається, як правило, за числом (кількістю) відвідувачів.

### Деякі терміни і поняття у сфері ВЕБ-технологій

При впровадженні інформаційно-компютерного забезпечення діяльності ВНЗ і застосування ВЕБ-технологій можуть використовуватися такі терміни і поняття.

*Локальна комп'ютерна мережа* являє собою об'єднання певного числа комп'ютерів (іноді досить великого) на відносно невеликій території.

*Авторизація* – керування рівнями та засобами доступу до різних об'єктів (наприклад, автоматизована система контролю доступу) та ресурсів системи залежно від ідентифікатора і пароля користувача.

*Корпоративний портал* – сукупність інформаційних систем і баз даних підприємства, організації чи установи, представлена в мережі Інтернет.

*Інтернет-портал* (від англ. *portal* "головний вхід; ворота") (або *портал*, *інформаційний портал*) – сайт, що надає користувачеві Інтернету різні інтерактивні сервіси (Інтернет-сервіси), які працюють у рамках єдиного сайту.

*Центр обробки даних* (ЦОД), або *дата-центр* (від англ. *data center*) – будівлі (майданчики, приміщення), спеціально призначені для розміщення серверного або комунікаційного обладнання, підключеного до каналів мережі Інтернет. ЦОД підключені до різних вузлів зв'язку (каналів), а якість і ширина каналів безпосередньо впливають на рівень наданих послуг: основним показником якості роботи будь-якого ЦОД є час можливої доступності сервера (англ. *uptime*).

Ці поняття і терміни є загальновживаними і можуть використовуватись у подальшому в даній роботі.

## Висновки до глави 1

*На підставі вищенаведеного можна зробити такі висновки:*

1). Впровадження інновацій є важливою чинником прискорення як науково-технічного прогресу, так і економічно-промислового розвитку суспільства. Інноваційна діяльність у сфері освіти, науки, освітньо-наукового та просвітницько-культурного обслуговування має розвиватися випереджаючими темпами, сприяти реальному реформуванню та оновленню системи освіти у відповідності до нових вимог суспільства і часу.

2). Основні типи нововведень у системі освіти, що можуть призводити до інноваційних змін, доцільно класифікувати як: технологічні, структурно-

педагогічні, освітньо-педагогічні, організаційно-педагогічні та економічно-ринкові.

3). У ВНЗ слід розрізняти зовнішню і внутрішню інноваційну політику. Зовнішня інноваційна політика – спільна лінія поведінки навчального закладу на ринку, що визначає пріоритетні інноваційні проекти і веде до підвищення рівня його розвитку. Внутрішня інноваційна політика є інструкція (кодекс, керівництво) з поведінки і діяльності персоналу, націленого на інноваційний тип розвитку організації.

4). Роль міжнародної освіти і підприємницької діяльності ВНЗ не можна переоцінити в період жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг. Це не лише вимога часу, коли нові інформаційні технології сприяють глобальному знанню, але й можливість організувати освіту відповідно до міжнародних освітніх стандартів і відповідних технологій, всім суб'єктам освітнього процесу бути максимально ефективними у вирішенні спільних проблем, концентруючи свою увагу на підготовці конкурентоспроможних фахівців шляхом збільшення й примноження нового знання. А головне, грамотна інноваційна політика і ефективна підприємницька діяльність ВНЗ дозволять їм не тільки вижити в умовах глобальної економічної кризи і жорсткої боротьби на ринку освітніх послуг, але й зайняти достойне місце у світовій освіті.

5). Можна стверджувати, що сутність будь-якого процесу у ВНЗ визначають відповідні відносини (взаємовідносини), що складаються між учасниками його здійснення – викладачами, співробітниками і студентами. Для інноваційної політики ВНЗ характерними є інноваційні відносини, що реалізовуються суб'єктами і об'єктами управління. До об'єктивних інноваційних відносин ВНЗ належать: інноваційно-економічні; інноваційно-педагогічні; інноваційно-управлінські, у тому числі – інноваційно-організаційні; інноваційно-фінансові; інноваційно-майнові. Суб'єктивні інноваційні відносини ВНЗ – це інноваційно-психологічні та інноваційно-моральні. Наведені види відносин характерні як для зовнішньої, так і для внутрішньої інноваційної політики ВНЗ.

6). Важливу роль у здійсненні інновацій у ВНЗ відіграє підприємницька культура його співробітників, що має бути спрямована на досягнення головної спільної мети – організації високого рівня освітньо-наукової діяльності і забезпечення стабільного фінансового стану.

7). Сучасний розвиток освіти, як і всього суспільства в цілому, напряму залежить від ступеня застосування інформаційних технологій, новітніх технічних, і в першу чергу комп'ютерних, засобів. Людський прогрес абсолютно неможливий без впровадження новітніх технологій відкритої й дистанційної освіти, ВЕБ-дизайну і автоматизації технологічних (виробничих) процесів. Завданням системи освіти є випереджальне засвоєння новітніх інформаційних технологій та навчання їм людей.

# 2 ГЛАВА

# ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ СЕРЕДНЬОЇ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ

**ВСТУП.** У період ринкових трансформаційних процесів у нашій країні всі без винятку вищі навчальні заклади і деякі середні навчальні заклади України (державні, комунальні та недержавні, або приватні) є самостійними гравцями на надзвичайно жорсткому конкурентному ринку "освітніх послуг". Бюджетна фінансова підтримка державних і комунальних ВНЗ тепер покриває десь 30–35 відсотків усіх їхніх витрат. В умовах світової фінансової кризи решту коштів майже всі ВНЗ різних типів мають здобувати з інших джерел. Це впливає на принципи й основи політики національної вищої освіти щодо підтримки державних, муніципальних та інших ВНЗ, які отримують фінансові надходження з державного або місцевого бюджету.

У жорсткій конкуренції на світовому ринку освітніх послуг ВНЗ усіх типів спрямовують свої зусилля на пошук альтернативних джерел фінансування, їх диверсифікацію, залучення додаткових фінансових ресурсів тощо. В умовах всесвітньої економічної кризи, постійного зменшення бюджетного фінансування вищої освіти та поступового усвідомлення всім українським суспільством необхідності пошуку альтернативних джерел фінансування вищої освіти – гаранта інтелектуальної, наукової та промислово-економічної спроможності української нації – важливим, на наш погляд, шляхом вирішення поставлених завдань є підприємницька діяльність вітчизняних середніх навчальних закладів і ВНЗ, які є головною ланкою всієї системи вищої освіти України. Необхідність і корисність впровадження підприємництва в освітній діяльності доведеня як провідними ВНЗ різних форм власності зарубіжних країн, так і цілою низкою українських. Цікавим і повчальним у цьому аспекті є позитивний досвід впровадження підприємництва у ВНЗ економічно розвинених країн – США, Великобританії, Західної Європи, Канади, Австралії, Японії тощо.

Актуальність і важливість поставленої проблеми визначається необхідністю виживання вітчизняних ВНЗ різних типів у жорстких ринкових умовах, при постійному зменшенні контингенту абітурієнтів із числа українських громадян, викликаному негативними демографічними наслідками розпаду СРСР – розвалом союзної економіки, невпевненістю громадян України у своїх перспективах щодо майбутнього і, як наслідок, зменшенням народжуваності у 1990-х роках.

Метою даної глави є спроба довести, що поступово, як у всьому прогресивному (економічно розвиненому і такому, що розвивається) світі, проблема виживання в умовах світової економічної кризи і виходу українських навчальних закладів – середніх і ВНЗ – на новий, більш високий і якісний рівень, перетворилась у завдання застосування ***підприємництва в галузі освіти*** з усіма кінцевими наслідками, причому альтернативою такому підходу може стати тільки самознищення навчальних закладі (у першу чергу – ВНЗ) точно так само, як це відбувається з будь-якими іншими гравцями на вільному ринку.

Ці зовнішні макрозміни позначаються і на внутрішній структурі вітчизняних ВНЗ, і на характері освітньої діяльності. Навчальні заклади під впливом зовнішніх факторів поступово перетворюються в економічні освітні корпорації (функціонують і керуються як корпорації). Але – корпорації особливого роду, пов'язані з виробництвом і поширенням знань. Наприклад, у США сьогодні всі ланки структури американських ВНЗ самовизначаються за ознаками та принципами ***конкурентоспроможності та прибутковості*** [10] (те ж саме можна зазначити щодо українських, багатьох російських і пострадянських ВНЗ). Ніякі посилання на те, що освіта – це інша форма діяльності, де не все визначається прямою економічною вигодою, не можуть повернути цю тенденцію назад, хоча звертають на себе увагу викликані нею серйозні проблеми.

Сьогодні в українських ВНЗ так само, як і в американських університетах і коледжах, майже всі факультети, кафедри, лабораторії, наукові центри і навіть окремі професори все частіше розглядаються з ***підприємницьких позицій***, а саме: скільки фінансово спроможних (прибутковоздатних) студентів і слухачів вони змогли залучити, скільки зовнішніх грантів і дотацій вони внесли у так звану загальну скарбничку ВНЗ, яким є їх внесок у створення бренду і в укріплення іміджу навчального закладу на ринку освітніх послуг. У новій ролі виступають студенти, магістри, аспіранти – як клієнти освітньої корпорації, покупці на ринку освітніх послуг, що їх пропонує ВНЗ. І хоча відомі адміністративні і дисциплінарні обмеження щодо студентства й академічних норм ВНЗ ще існують, як і раніше, проте статус студентів змінюється на всіх позиціях.

Освітня корпорація, що тепер являє собою ВНЗ підприємницького типу, тепер виявляється залежною від своїх клієнтів – від їх запитів, бажань, життєвих цілей і навіть капризів. Давні істини зі світу торгівлі – "Покупець завжди

правий" і "Покупець завжди має рацію" тепер заявляють про себе і в університетах – освітніх корпораціях. Тому від професури та керівників навчального процесу, як від "продавців освітніх послуг", вимагається оволодіння новими, більш "м'якими" технологіями у стосунках із студентами-клієнтами, зорієнтованими на те, щоб запобігати конфліктам або надавати їм максимально "мирних" форм.

Усі ці зміни, що обумовлюються комерціалізацією вищої освіти і потужним впливом на неї великого капіталу (у тому числі й приватного), викликають необхідність у підготовці кваліфікованих лідерів-менеджерів освітньої сфери, а також лідерів для багатьох невиробничих сфер, галузей і безприбуткових (соціальних, громадських, благодійних тощо) напрямів діяльності національного господарства.

Аналізу проблем впровадження підприємництва у сферу вищої освіти, а також накресленню можливих шляхів застосування підприємницьких підходів у діяльності ВНЗ як дієвих ринкових механізмів у процесі подальшого реформування вищої освіти України та завданням із підготовки фахівців-лідерів і менеджерів для галузі вищої освіти присвячується дана робота. Розглядаються сучасні проблеми вітчизняних ВНЗ, доводиться необхідність впровадження підприємництва в їхній діяльності з метою подолання кризових явищ і поліпшення фінансового стану, особливості підприємництва у вищій освіті, вимоги до керівника підприємницького ВНЗ, а також характерні особливості підприємницького ВНЗ.

**Огляд літературних джерел до глави 2.** При підготовці другої глави цієї монографії в якості теоретичної бази і практичної основи використовуються наукові теоретичні, навчально-методичні та довідкові (енциклопедичні) публікації та матеріали.

Зазначимо, що проблемам, які досліджуються в цій главі, присвячено роботи провідних фахівців різних країн світу. Загальним проблемам вищої освіти присвячуються роботи [10; 342; 355]. Праці [10; 258; 355; 387; 388; 464] присвячені проблемам підготовки фахівців із менеджменту, в тому числі – у галузі освіти; публікації [387; 484; 485] – питанням підготовки фахівців з лідерства; роботи [10; 281; 306–310; 313; 413; 427] – проблемам підприємництва у ВНЗ, організації і діяльності підприємницьких університетів. Роботи [144; 145; 213; 214; 231; 249; 250; 253; 288; 291; 303; 314; 320; 326; 331; 336; 350; 358; 359; 366; 370; 396; 421; 435; 458] теоретичного, пошукового та експериментального характеру присвячені загальним проблемам економіки та ринкових відносин, а також подальшому розвитку і вдосконаленню теорії і практики підприємницької діяльності. Культурі підприємницької діяльності у ВНЗ присвячуються розвідки [322; 398]. Підходи отримання необхідних коштів вищими навчальним закладами всіх форм власності шляхом використання у своїй статутній освітньо-науковій діяльності складових елементів ринкової економіки, серед яких: підприємництво, маркетинг, менеджмент,

інноваційна та інвестиційна діяльність тощо, розглянуті в роботах [43; 61; 87; 204; 205; 208; 330; 336; 388; 389; 396].

## §1. Головні проблеми навчальних закладів у системі вищої освіти України

ВНЗ України, як і вся система національної вищої освіти, перебувають в умовах світової економічної кризи і під її впливом піддаються трансформаційним змінам, викликаним світовими глобалізаційними процесами, мають внутрішні проблеми, що викликані об'єктивними і суб'єктивними чинниками. Серед головних проблем, що викликають необхідність реформування системи вищої освіти і сприяють впровадженню підприємництва в діяльності ВНЗ, слід зазначити:

- відносне зменшення бюджетного фінансування;
- впровадження контрактних форм навчання, де ВНЗ виступає "виконавцем" і продавцем освітніх послуг, а студент – "замовником" і отримувачем наданих ВНЗ освітніх послуг (з юридичними відносинами, що викликаються контрактними зобов'язаннями і правами сторін);
- зменшення чисельності абітурієнтів – типова для України проблема, викликана демографічними наслідками (зменшення народжуваності у 1990-х роках) і соціально-економічними (виїзд за кордон на постійне або тимчасове проживання мільйонів працездатних українців молодого та середнього віку й величезна кількість легально і нелегально працюючих за кордоном громадян України);
- світові глобалізаційні процеси, що викликали стрімку інтернаціоналізацію освіти, відкрили широкі можливості громадянам усіх країн світу отримувати вищу освіту за кордоном і призвели до виникнення потужних світового, континентальних і регіональних ринків освітніх послуг. Як наслідок, українські ВНЗ змушені брати участь у конкуренції на цих ринках, реформуватися і посилювати свою конкурентоспроможність, боротися за студентів і абітурієнтів не тільки з вітчизняними ВНЗ-колегами, але й із зарубіжними, створювати необхідні умови для залучення вітчизняного й зарубіжного контингенту студентів, запрошувати на роботу кращих вітчизняних і зарубіжних науковців, викладачів і фахівців;
- широкі можливості для громадян усіх країн навчатися дистанційно у ВНЗ різних країн світу;
- недостатня матеріально-технічна база, недостатньо розвинена інфраструктура переважної більшості ВНЗ, відсутність потужних інформаційних засобів, обладнання та Інтернет-технологій для охоплення максимально великої кількості студентів в Україні і за кордоном;

- незадовільне володіння іноземними мовами великої кількості викладачів ВНЗ, що затрудняє або взагалі робить неможливим залучення та навчання іноземних студентів, контакти з іноземними партнерами-колегами, обмін із зарубіжними ВНЗ, участь у міжнародних наукових і освітніх програмах, симпозіумах, конференціях і семінарах;
- відсутність в Україні інституту меценатів, спонсорів і філантропів, які б підтримували освіту, науку, освітньо-наукові заклади і установи, окремих студентів і науковців, нерозвинені методи і шляхи диверсифікації джерел додаткового фінансування ВНЗ, недостатньо сприятливі податкові умови для приватної фінансової підтримки освіти і науки.

## §2. Шляхи подолання кризових явищ у системі освіти України

Можливими шляхами подолання кризових явищ у системі вищої освіти і її подальшого реформування, на наш погляд, можуть бути:

- збільшення цільового бюджетного фінансування фундаментальних наукових досліджень у ВНЗ, які мають для цього необхідні умови (науковий потенціал і достатню матеріально-технічну базу);
- впровадження інституту державних стипендій, грантів;
- внесення змін до податкового законодавства з метою утворення і підтримки в Україні інституту меценатів, спонсорів і філантропів, які б підтримували освіту, науку, освітньо-наукові заклади і установи, окремих студентів і науковців;
- надання на рівні законодавства дозволу галузевим міністерствам, комітетам і відомствам фінансово підтримувати освіту і науку, направляти кошти на розвиток ВНЗ, створювати галузеві гранти і стипендії;
- широке впровадження підприємництва у сфері вищої освіти, надання широкої автономії і самостійності ВНЗ, реалізація ними різноманітних законодавчо можливих шляхів застосування підприємницьких підходів у своїй діяльності як дієвих ринкових механізмів у процесі подальшого реформування вищої освіти України;
- привертання уваги фахівців галузі освіти усіх рівнів і громадськості до необхідності організації підприємницької діяльності у галузі вищої освіти, завдань із підготовки фахівців-лідерів і менеджерів для галузі вищої освіти та соціальної сфери, підготовки кваліфікованих управлінців для сфери гуманітарної діяльності та освіти.

Розглянемо далі можливості застосування підприємництва у вищій освіті і статутній діяльності ВНЗ.

## §3. Особливості підприємництва в системі вищої освіти

Підприємництво в системі вищої освіти доцільно визначити як самостійне організаційно-господарське наукове, освітнє, технічне й технологічне новаторство на основі використання різних можливостей у процесі здійснення статутної діяльності головними суб'єктами системи вищої освіти – вищими навчальними закладами (ВНЗ) з метою надання нових, прогресивних і конкурентоспроможних освітніх і наукових послуг (а також освітнього і наукового обслуговування суспільства або її частки – місцевої громади) із застосуванням нових методів і методик, нових технологій (технічних рішень), захоплення нових ринків освітніх послуг і поширення своєї діяльності з метою отримання прибутків і самореалізації власної мети. В сучасних умовах глобалізації світової економіки і стрімкого розвитку принципів і концепцій міжнародної освіти ринками освітніх послуг можуть бути як локальні (місцеві), так і глобальні (міжнародні, всесвітні).

Використовуючи загальновідомі положення щодо підприємництва американського економіста Й. Шумпетера [87; 89; 249; 250] стосовно підприємницької діяльності в системі вищої освіти, доцільно, на наш погляд, розглядати такі його основні функції, характеристики та особливості:

- реформування й докорінна перебудова науково-освітньої діяльності ВНЗ через здійснення нових комбінацій щодо методів і методик навчання і наукових досліджень, застосування техніки і технологій у навчально-науковій діяльності, створення нових освітньо-наукових послуг, навчально-методичних розробок, виконання фундаментальних наукових досліджень, розробка нової техніки і технологій, освоєння нових ринків освітніх послуг і науково-технічної продукції, поширення своєї діяльності на все більшу кількість регіонів споживачів тощо;
- оскільки підприємництво в системі вищої освіти є однією з функцій економічної системи країни, її виконання необхідно поєднувати з науковими дослідженнями й прогнозуванням можливих результатів і наслідків у цій сфері, новітніми розробками й досягненнями інших галузей науки і техніки, досконалим менеджментом, маркетингом та іншими функціями ринкової економіки;
- виконання функцій підприємництва в системі вищої освіти залежить від господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, види, мотивацію тощо.

За Ф. Хаєком, доцільно пов'язувати ефективність підприємництва в системі вищої освіти з особистою свободою, яка дає змогу освітянину-фахівцю (науковцю, викладачу, організатору) раціонально використовувати свої здібності, знання, інформацію і доходи для отримання загального позитивного результату ВНЗ у конкурентній боротьбі з іншими гравцями на ринку освітніх послуг. Тому підприємницький ВНЗ насамперед намагається оптималь-

но узгодити усі складові компоненти своєї діяльності з ситуацією на ринку (перспективністю щодо інвестування, попиту і пропозиції певних освітніх і наукових послуг, рівнем цін, соціальними факторами тощо), знайти найкращі засоби для задоволення власних потреб і потреб суспільства. За американським економістом П. Самуельсоном, підприємницька діяльність ВНЗ пов'язана з новаторством, а сам підприємницький ВНЗ – це колектив людей-однодумців з оригінальним і нестандартним мисленням, сміливих, таких, хто домагається успішної реалізації нових ідей.

Як свідчить світовий досвід, основу сучасного підприємництва в системі вищої освіти формують не тільки різноманітні форми бізнесу у сфері освіти і науки, а й різні інновації, які реалізуються у вигляді нових типів і видів освітньо-наукових технологій, методів і методик, які у свою чергу призводять до створення нових освітніх послуг і нових наукових технологій. Для цього використовуються нові ресурси, джерела і форми фінансування, освоєння організаційних та управлінських нововведень, а також проникнення на нові ринки збуту, у нові галузі та сектори економіки тощо.

Доцільно виділити такі головні характерні риси підприємництва в системі вищої освіти – новаторська, організаційна, управлінсько-господарська, соціальна й колективно-особистісна. Новаторство полягає у сприянні процесу продукування нових ідей (технічних, організаторських, управлінських та ін.), здійсненню дослідно-конструкторських пошукових робіт, створенню нових навчально-науково-методичних розробок, наданню нових освітніх і наукових послуг, виконанню фундаментальних і прикладних досліджень тощо. Організаційна характеризується впровадженням нових форм і методів організації навчальної, наукової і виховної діяльності, експериментального виробництва, застосуванням нових форм оплати праці співробітників ВНЗ, оптимальним їх поєднанням з традиційними, раціональним використанням творчих можливостей індивідуумів і колективним їх поєднанням, досягнення ефективної організації праці кожного співробітника ВНЗ і дієвого контролю за використанням можливостей усіх членів трудового колективу. Управлінсько-господарська риса характеризується ефективним менеджментом (найефективнішим використанням трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів), всеохоплюючим маркетингом, ретельним дослідженням ринку і виробленням безпрограшних стратегій щодо його захоплення. Соціальна полягає у виготовленні освітньо-наукової продукції, освітніх і наукових послуг, необхідних суспільству, відповідно до основної мети системи вищої освіти, вимог дії основного економічного закону. Колективно-особистісна риса підприємництва в системі вищої освіти полягає у досягненні спільної мети колективом підприємців-однодумців із одночасною самореалізацією мети кожного індивідуума-підприємця, отриманням ними задоволення (матеріального і морального) від своєї роботи. При цьому відчути себе незалежним кожному члену колективу у підприємницькій

діяльності можна за умови успішної роботи ВНЗ, отримання відповідних прибутків, досягнення високих результатів і суспільного визнання.

## §4. Маркетинг і менеджмент у підприємницькій діяльності ВНЗ

В умовах глобалізації світової економіки, просування України до Європейського Союзу, вступу до СОТ, а також недостатнього бюджетного фінансування національної освіти і науки, українські ВНЗ усіх форм власності, як суб'єкти економічно-господарської діяльності, постали перед необхідністю конкурувати на світовому ринку освітніх послуг і вирішувати проблеми виживання та самофінансування. Для отримання необхідних коштів ВНЗ всіх форм власності використовують у своїй статутній освітньо-науковій діяльності складові елементи ринкової економіки, серед яких: підприємництво, маркетинг, менеджмент, інноваційна та інвестиційна діяльність тощо. Підприємницька діяльність ВНЗ здійснюється:

1). Для пошуку, знаходження та виконання замовлень на науково-дослідницьку діяльність на основі господарського розрахунку (госпрозрахункові науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи, розробка нових технологій, продукції "ноу-хау", різноманітних рекомендацій, науково-технічних і методологічних порад).
2). Для ефективного використання госпрозрахункових виробництв і господарств (виробничі майстерні, сільськогосподарські підрозділи, лісові угіддя, дослідницькі тваринницькі ферми та птахофабрики, рибні господарства тощо).
3). Для організації та ефективного здійснення контрактної (платної) форми навчання, а також залучення до навчання студентів із зарубіжних країн.
4). При впровадженні нових, інноваційних форм навчання, методів і методик організації навчального процесу (з використанням новітніх технологій, міжнародного досвіду, залученням провідних фахівців із різних країн світу).
5). При залученні інвестицій для виконання своєї статутної діяльності та при самостійному інвестуванні закладом коштів у розробку нових зразків техніки і технологій, створення підсобних господарств, відкриття нових філій, розвиток своєї матеріально-технічної бази тощо.

Для всіх державних і муніципальних ВНЗ України спільним є державна власність, наявність бюджетного (державного) фінансування (замовлення), безприбутковість (у бюджетній сфері), обмеженість обсягів, способів і напрямів формування і використання фонду матеріального забезпечення статутної діяльності та стимулювання праці (фондів матеріально-технічного розвитку,

заробітної плати, преміального, соціального призначення, позабюджетного тощо). Але вони вже давно стали підприємницькими структурами – такими, як приватні ВНЗ. Зазначимо, що в Україні всі ліцензовані та акредитовані ВНЗ звільнені від ПДВ за своєю статутною освітньою діяльністю, але повинні сплачувати податки на прибуток (стосується контрактної форми навчання та платних освітніх послуг). У той же час, ВНЗ провідних економічно розвинених країн, незалежно від форми власності, законодавчо повністю звільнені від податків або їм надані досить відчутні пільги; вони також мають можливість придбати необхідне обладнання, літературу, навчальні матеріали і наукове устаткування з великими знижками тощо.

**Здійснимо далі аналіз видів підприємництва в діяльності ВНЗ України**

Значне місце в економічно-підприємницькій діяльності ВНЗ займає маркетинг – особливий вид ринкової освітньої діяльності [60; 87; 389], спрямований на:

- виявлення потреб суб'єктів економічної системи в освітніх послугах;
- розширення пропозиції ВНЗ на ринку освітніх послуг;
- підвищення якості надання ВНЗ освітніх послуг з метою задоволення потреб ринку освіти і успішного конкурування на ньому.

Освітні послуги охоплюють значний обсяг навчальної та наукової діяльності. В результаті такої діяльності створюється освітньо-науковий продукт – нові знання, а також – інформація (як сума загальноосвітніх і спеціальних знань та практичних навичок, що формуються в особистості за певною навчальною (науковою) програмою). Таким чином, маркетингова діяльність ВНЗ спрямована на задоволення потреб як окремої особи, так і підприємства (фірми) та суспільства (держави) в освітніх послугах. Надаючи освітні (і наукові) послуги, ВНЗ утворюють економічні відносини між:

- державою і конкретним ВНЗ з приводу цільового замовлення фахівців високої кваліфікації в обмін на фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси;
- окремою особою і ВНЗ у формі набуття окремою особою знань та практичних навичок з конкретної спеціальності в обмін на матеріальну винагороду (оплату навчання);
- окремою особою, ВНЗ і конкретним підприємством (організацією, установою).

Набуті особою знання відповідають профілю конкретного підприємства і повністю або частково (частину оплачує особа, а частину – підприємство) відшкодовуються ним. Таким чином, маркетингова діяльність ВНЗ дає змогу найефективніше задовольняти потреби:

- особистості – в освіті;
- ВНЗ – в розвитку інфраструктури та добробуті його співробітників;
- підприємств, виробництв – у зростанні їхнього кадрового потенціалу;

- суспільства – в розширеному відтворенні сукупного особистого й інтелектуального потенціалу, підвищенні освіченості та грамотності нації.

Основними функціями маркетингової діяльності ВНЗ є:

- аналіз довкілля й освітнього ринку, від якого залежать прийняття правильних управлінських рішень та ефективність діяльності ВНЗ;
- аналіз споживачів освітянських послуг, планування освітянських послуг, планування просування цих послуг, визначення цін на освітянські послуги;
- забезпечення соціальної відповідальності ВНЗ перед студентами, їхніми батьками, суспільством та управління маркетинговою діяльністю ВНЗ.

Маркетингова діяльність ВНЗ, як правило, починається з розробки програми маркетингових досліджень, що передбачає:

- з'ясування (виявлення, аналіз та вивчення) проблеми;
- вибір цілей і постановку завдань;
- вибір способу дослідження, складання розширеного плану досліджень, визначення виконавців, термінів, форми подання результатів дослідження.

Правильно спланована маркетингова діяльність ВНЗ дає змогу визначити необхідні обсяги витрат на діяльність закладу, що прямо чи опосередковано забезпечують здобуття суб'єктами навчання (студентами, слухачами) знань і навичок, вартість "функціонування" студента (витрати на житло, харчування, одяг, взуття, транспорт та ін.).

Таким чином, підприємницька діяльність і маркетингова стратегія ВНЗ націлені передусім на підвищення якості освітніх послуг, формування їх нових форм і видів, розширення їх номенклатури.

Відомо, що якість освітніх послуг залежить від таких головних складових, як: науково-освітній потенціал ВНЗ (професорсько-викладацький і науковий склад), рівень менеджменту у ВНЗ, кадрова політика, бібліотека і матеріально-технічна база, інформаційно-комп'ютерне та фінансове забезпечення, інфраструктура ВНЗ, гуртожитки, спортбази, а також від рівня підготовленості студента (якості його освіти – набутих знань на попередньому етапі навчання).

Підприємницько-маркетингова діяльність ВНЗ охоплює і раціональну номенклатуру освітніх послуг – перелік спеціальностей (професій). Реалізація цього завдання передусім враховує чинники попиту на конкретну спеціальність (професію) і можливості щодо підготовки відповідних фахівців. Зміна номенклатури спеціальностей зумовлена формуванням дієздатних педагогічних колективів, матеріально-технічної та навчально-лабораторної бази, створенням бібліотечних фондів і пов'язана з переорієнтацією нагромадженого освітнього потенціалу на реалізацію нової освітньої послуги. З огляду на це ВНЗ запроваджує передусім спеціальності, що потребують найменших витрат наявних можливостей, і у своїй стратегії реалізує дві тенденції:

- поступова незначна переорієнтація освітнього потенціалу;
- кардинальна перебудова існуючого та створення нового потенціалу.

Аналіз становища ВНЗ на ринку освітніх послуг, визначення його ніші та прийняття ефективних управлінських рішень передбачає сегментацію ринку освітніх послуг – поділу його на частини за певними критеріями: географічні ознаки, види надаваних послуг, категорії клієнтів. На практиці сегменти ринку освітніх послуг часто визначають на основі одночасного врахування географічних параметрів, групи споживачів і конкретного виду надаваних освітніх послуг. Сукупність таких сегментів для конкретного навчального закладу є детальною характеристикою ринку освітніх послуг, на яких він діє.

Стосовно кожного сегмента ринку окреслюють відповідні ринково-виробничі визначеності, які поділяють на такі групи: ринкові можливості, обсяг і структура послуг, модель конкуренції.

Оцінка ринкових можливостей передбачає отримання уявлень про загальний розмір сегмента ринку, темпи його зростання, очікувану динаміку, кількість існуючих і потенційних студентів, основні вимоги до освітніх послуг.

Головними цілями підприємницької та маркетингової діяльності ВНЗ є:

- відкриття нових напрямів підготовки фахівців; розширення переліку спеціальностей на існуючі напрями підготовки фахівців та для підвищення кваліфікації;
- підвищення якості підготовки фахівців;
- підвищення іміджу ВНЗ в очах громадськості, абітурієнтів;
- відкриття нових і прискорених форм навчання.

Важливою формою поєднання маркетингу і менеджменту у ВНЗ є маркетинговий менеджмент. У ВНЗ – це управління всіма функціями (загальними і частковими) діяльності ВНЗ, всіма структурними підрозділами ВНЗ на основі маркетингу. Отже, поняття маркетингового менеджменту у ВНЗ значно ширше, ніж управління маркетингом, оскільки таке управління – лише одна із загальних функцій менеджменту.

Концепція маркетингового менеджменту передбачає:

По-перше, орієнтацію ВНЗ на потреби ринку:

- стратегічний підхід і спрямованість ВНЗ на довготерміновий комерційний успіх;
- ситуаційне управління ВНЗ;
- своєчасну адаптацію ВНЗ до зовнішнього середовища;
- завоювання провідних позицій ВНЗ на ринку освітніх послуг і забезпечення конкурентних переваг ВНЗ на ринку освітніх послуг;

По-друге, стратегію діяльності ВНЗ:

- активний вплив на покупців (замовників) освітніх послуг;
- цільовий комплексний, системний підхід до здійснення управлінської діяльності у ВНЗ.

Модель маркетингового менеджменту у ВНЗ охоплює:

- збір і накопичення інформації про конкурентів;
- дослідження ринку освітніх послуг з метою виявлення небезпечних ситуацій і вигідних можливостей для ВНЗ;
- діагностику конкурентоспроможності ВНЗ для виявлення його сильних і слабких сторін;
- формування цілей;
- розробку відповідної стратегії, внутрішнє планування (програмування) діяльності і заходів ВНЗ і його структурних одиниць;
- оперативну діяльність і контроль ВНЗ, який забезпечує зворотний зв'язок; необхідну корекцію програм діяльності ВНЗ і його підрозділів.

Важлива риса маркетингового менеджменту ВНЗ – це програмно-цільовий підхід до аналізу, планування та реалізації діяльності ВНЗ. Цільова орієнтація всіх елементів маркетингового менеджменту ВНЗ спрямована на споживача освітніх послуг, на розв'язання проблем, що виникають (або тих, що можуть виникнути в майбутньому) у потенційних покупців (споживачів) освітніх послуг.

Для кожної поставленої перед ВНЗ цілі необхідно розробляти маркетингові програми, які мають забезпечити її досягнення. ВНЗ, що взяли на озброєння маркетинговий менеджмент, повинні всі управлінські рішення спрямувати на формування освітньої (науково-освітньої) політики, комплексу заходів щодо здійснення своєї діяльності, приймати їх на основі результатів дослідження запитів покупців (споживачів) освітніх послуг, ринкових та маркетингових можливостей ВНЗ.

Розробка, застосування й впровадження маркетингового менеджменту у ВНЗ, поступове, поетапне його становлення й переорієнтація ВНЗ на маркетинг – об'єктивна необхідність в умовах формування ринкових відносин у сфері освіти (вищої освіти). Однак використання маркетингового менеджменту може наштовхуватися на певні проблеми, зокрема, проблему подолання психологічного бар'єру адміністративних керівників ВНЗ і фахівців освітньої та науково-освітньої сфери щодо необхідності використання маркетингу, який на сучасному етапі є засобом підвищення ефективності управлінської системи, забезпечує орієнтацію ВНЗ на максимальне задоволення суспільних освітніх (науково-освітніх) потреб, їх переорієнтацію від "потреб професійної діяльності ВНЗ" на "потреби ринку освітніх послуг".

Маркетинговий менеджмент передбачає не лише структурні зміни в організації та методах управління ВНЗ, а й докорінну перебудову усталеної системи управління, перегляд внутрішніх взаємовідносин між основними функціональними підрозділами з метою забезпечення тісної взаємодії між ними, створення служб маркетингу. Розв'язання цієї проблеми передбачає організацію служби маркетингу і розробку положень про неї, визначення її статусу у ВНЗ, функціональних обов'язків, прав і відповідальності її

працівників. Слід брати до уваги, що служба маркетингу має стати мозковим центром, який координує діяльність усіх підрозділів ВНЗ на засадах результатів маркетингових досліджень і виробляє рекомендації щодо визначення його стратегії й тактики. Тому на передній план виходить управління, основане на системному та ситуаційному підходах, які гарантують "виживання" в ринкових умовах. З огляду на це, менеджер у ВНЗ повинен уміти правильно оцінювати ситуацію та її можливі наслідки, вживати заходів щодо контролю за ситуацією, своєчасно коригувати стратегію і тактику ВНЗ (структурного підрозділу ВНЗ). Головне завдання менеджера – адаптація до зовнішнього середовища. З позиції сучасного менеджменту управляти ВНЗ – означає бути спроможним виробляти стратегію і тактику його діяльності, виходити з раціонального поєднання потреб зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей ВНЗ.

Такий підхід передбачає знання засад професійно-виробничих процесів (навчального процесу, всіх видів і типів навчально-наукової роботи, НДР та ін.), надання пропозицій потенційним абітурієнтам і майбутнім студентам і слухачам щодо видів, типів і рівнів освітніх (освітньо-наукових) послуг та інших процесів у самому ВНЗ і за його межами, потреб ринку освітніх (освітньо-наукових) послуг, фінансово-господарських відносин, соціально-психологічних засобів і методів управління колективом співробітників (професорсько-викладацьким складом і науковцями) та студентів ВНЗ. З огляду на це, важливими є забезпечення стратегічного підходу до управління, превентивна (запобіжна) система управління, а отже, вагома роль прогнозування. Багато експертів у галузі менеджменту вважає, що головне для менеджерів – "бачити перспективу". Одне з важливих завдань у процесі орієнтації на маркетинг – інформаційне забезпечення. Виникає також потреба отримання інформації, що характеризує можливі та ймовірні реакції ринку освітніх (освітньо-наукових) послуг на управлінські рішення керівників ВНЗ, тому необхідна система маркетингової інформації. З урахуванням сучасних обсягів інформації слід створювати комп'ютеризовані інформаційні системи.

Ефективність роботи менеджера багато в чому залежить і від його здатності до впровадження нових інформаційних технологій [71; 87; 388] у ВНЗ (або його структурному підрозділі). Складовими частинами таких інформаційних технологій є співробітники, студенти, навчально-наукові процеси, навчальні плани і програми, попит на випускників ВНЗ, стан на ринку праці, а також – системи обробки інформації та різноманітна комп'ютерна техніка (в т. ч. – інформаційні мережі, бази даних тощо). Крім того, існує проблема забезпечення ВНЗ висококваліфікованими менеджерськими кадрами і маркетологами з новим мисленням, які володіють сучасними методами здійснення творчої професійно-виробничої та фінансово-комерційної діяльності (здатні творчо підходити до розв'язання ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін

маркетингового середовища і забезпечити прибуткове функціонування ВНЗ у ринковій економіці.

В умовах формування ринкових відносин в Україні стратегічною метою ВНЗ має стати формування постійного контингенту абітурієнтів, студентів і слухачів. Це сприятиме забезпеченню стабільності функціонування ВНЗ. З огляду на це ВНЗ слід сконцентруватися передусім на угодах, які повторюються, а відтак на довготермінових угодах, партнерстві замовника освітніх (науково-освітніх) послуг і виконавця (ВНЗ), стратегічних альянсах, вертикальній інтеграції. Ключовий постулат ставлення споживачів до товару освітніх (науково-освітніх) послуг і виконавця (ВНЗ) має сприйматися менеджерами ВНЗ як стратегічний ресурс для їхнього бізнесу. В цьому – зв'язок стратегії ВНЗ і маркетингу. Увага до відносин зі споживачами освітніх (науково-освітніх) послуг (абітурієнтами, студентами, слухачами) – основа концепції "маркетингу відносин", інтерактивного маркетингу. Прийняття цієї концепції не лише посилить роль маркетингу у ВНЗ, а й фундаментально змінить їх роботу і організаційну структуру. Орієнтуючись на інтерактивний маркетинг, менеджери з маркетингу мають прагнути до взаємовигідних відносин із споживачами освітніх (науково-освітніх) послуг (абітурієнтами, студентами, слухачами) з метою залучення їх до кола постійних клієнтів. При цьому доцільно розглядати маркетинг за трьома напрямами:

- маркетинг як культура;
- маркетинг як стратегія;
- маркетинг як тактика.

Маркетинг як культура передбачає виявлення основного набору цінностей і вигод для споживача освітніх (науково-освітніх) послуг (абітурієнтів, студентів, слухачів), на які й слід орієнтуватися ВНЗ; оцінку привабливості ринку освітніх (науково-освітніх) послуг для споживачів (абітурієнтів, студентів, слухачів) за допомогою аналізу їх потреб та запитів; підвищення поінформованості споживачів (абітурієнтів, студентів, слухачів), захист їх інтересів; формування загальних цінностей ВНЗ (професорсько-викладацький і науковий персонал, матеріально-технічна база, бренд та позитивний імідж); орієнтацію на ринок освітніх послуг, на споживачів (абітурієнтів, студентів, слухачів).

Маркетинг як стратегія охоплює: сегментування ринку, формування мети, позиціонування; зосередження уваги на проблемах ВНЗ; визначення стратегії конкурентної переваги ВНЗ у сфері освітньої та науково-освітньої діяльності.

Маркетинг як тактика базується на: застосуванні комплексу маркетингу (маркетингу-мікс); формуванні ставлення споживачів (абітурієнтів, студентів, слухачів) до ВНЗ та її освітніх (науково-освітніх) послуг; залучення менеджерів усіх рівнів управління до здійснення тактичних маркетингових заходів.

Із перелічених напрямів перший є основою для наступних, другий – визначає стратегічні напрями діяльності ВНЗ, третій – забезпечує реалізацію

його стратегії. Межі між маркетингом і стратегією ВНЗ в ринкових умовах поступово стиратимуться, хоча певні відмінності існуватимуть. Процес конвергенції (поєднання) маркетингу і стратегії ВНЗ здійснюється поетапно. Перший етап – визначення стратегічної ролі ВНЗ, розробка "мистецтва спілкування" за межами ВНЗ (навиків поведінки, навиків виявлення і використання конкурентних переваг). Саме на цьому етапі виникає необхідність брати до уваги вплив ринкових факторів на діяльність ВНЗ. Другий етап (усередині ВНЗ) – розробка стратегії менеджменту ВНЗ. ВНЗ здійснює управління комплексом функцій (закупівлями матеріально-технічних засобів, добором співробітників і прийомом студентів і слухачів на навчання, реалізацією статутної діяльності (реалізацією освітніх і науково-освітніх послуг), фінансами та ін.), які на цьому етапі не повинні бути головними. Маркетинг як функція перетворюється на сукупність управління дій (соціальних та економічних) – стає такою ж функцією, як і традиційні (реалізація статутної діяльності (надання освітніх і науково-освітніх послуг), закупівля матеріально-технічних засобів, набір співробітників і прийом студентів і слухачів на навчання та ін.). Третій етап – розробка стратегії функціонування ресурсів. Маркетинг розглядається як один із шляхів підвищення ефективності використання ресурсів для досягнення цілей ВНЗ, як функція, що забезпечує пристосування ВНЗ до зовнішнього середовища і конкурентної боротьби через розробку відповідного комплексу маркетингу. Четвертий етап – визначення стратегічних позицій ВНЗ (корпоративної стратегії). Мета – знайти найнадійніший засіб захисту від протидіючих у галузі освіти і науки сил, подолати негативний вплив основних факторів конкурентного середовища на споживачів – абітурієнтів, студентів, слухачів; постачальників – компаній і фірм, що хочуть купити освітні (науково-освітні) послуги (направити на навчання своїх співробітників або замовити НДР; конкурентів (інших ВНЗ); перевищення пропозицій ринку освітніх (науково-освітніх) послуг над ринком попиту; появи фальшивих ВНЗ і сумнівних пропозицій, а також неякісних освітніх (науково-освітніх) послуг; поява на ринку зарубіжних конкурентів тощо). Маркетинг на цьому етапі розглядається як інструментарій для реалізації загальної стратегії конкурентного ВНЗ. Слід прийняти фундаментальне рішення щодо базової стратегії конкурентної переваги: цінове лідерство, продуктове лідерство чи лідерство в ніші. На п'ятому етапі стратегію ВНЗ і маркетинг розглядають як єдине ціле. Маркетинг має стати засобом реалізації стратегії ВНЗ, який дає змогу адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, здобути довготермінові конкурентні переваги у забезпеченні орієнтації на конкретні потреби й запити споживачів (абітурієнтів, студентів, слухачів, а також юридичних осіб, що направляють на навчання своїх співробітників) і формуванні позитивного ставлення до ВНЗ та її освітніх (науково-освітніх) послуг. Забезпечення поступової конвергенції (поєднання) маркетингу і стратегії ВНЗ можливе за використання

маркетингового менеджменту. Крім того, функціонування ВНЗ в умовах динамічного зовнішнього середовища потребує впровадження стратегічного підходу в маркетинговий менеджмент ВНЗ, який дасть змогу забезпечити своєчасне пристосування до зовнішніх змін, сконцентруватися на характеристиках, які виокремлюють ВНЗ у ринковій ніші.

У підприємницькій діяльності ВНЗ широко використовуються інноваційні технології, наприклад: освітній менеджмент, маркетинговий менеджмент, навчальний та науковий туризм, включене навчання [43; 87; 336]. Як приклад, Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" протягом останніх 12 років організує для своїх студентів зимові та літні курси включеного навчання в Лондоні, Мадриді, Гайдельберзі, а також в Українському Вільному Університеті (м. Мюнхен). Студенти вивчають курси з міжнародного бізнесу й проходять стажування.

## §5. Сутність концепції підприємницького університету і шляхи трансформації університетів у напрямі підприємництва

Принцип "підприємництво" у відомій книзі фахівця у сфері підприємницької діяльності університетів, трансформації і перетворень зарубіжних ВНЗ у підприємницькі заклади Бартона Р. Кларка "Створення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації" відноситься до цілої соціальної системи, тобто до цілого університету, всіх його підрозділів (відділів), дослідницьких центрів, викладачів (співробітників) і відділень (філій) [307; 308]. Сенс і сутність терміну "підприємство" полягає у свідомому зусиллі, направленому на побудову і розвиток нового (інноваційного) підприємницького ВНЗ, що вимагає багато сил і спеціальної діяльності. Не боятися ризикувати, коли кінцевий результат невідомий, – це один із головних принципів такої діяльності та запорука успіху. Підприємницький університет активно шукає можливості нововведень у тому, як він виконує навіть свої основні функції. Підприємницький університет прагне привнести істотні зміни організаційного характеру для того, щоб у майбутньому опинитися у вигіднішій ситуації. Підприємницькі університети прагнуть стати відмінними від інших і діяти за своїми власними правилами. Інституційне підприємництво може бути розглянуте двояко: і як процес, і як кінцевий результат.

Протягом деякого часу два терміни "підприємницький" та "інноваційний" застосовувалися як синоніми. Концепція "інноваційного" університету привабліва. Вона м'якша у порівнянні з підприємницьким університетом, а також дозволяє більш широко розглядати підприємницьку діяльність університету як новий тип його діяльності. Концепція інноваційного університету

допомагає уникнути тієї негативності, яку багато представників академічних кіл пов'язують із підприємцями (агресивними людьми, орієнтованими лише на бізнес і здобуття прибутку). Коли в 1996 році навчальні заклади, що розглядаються у зазначеній книзі Б. Р. Кларка, спільно з деякими іншими університетами заснували нову загальноєвропейську асоціацію з дуже обмеженим членством, вони назвали її "Європейський консорціум інноваційних університетів". Але Б. Р. Кларк обрав термін "підприємницький", а не "інноваційний", бо поняття "підприємницький" точніше вказує на свідомі зусилля та дії, які ведуть до встановлення певного організаційного статусу. Під прапором підприємництва він зумів точніше згрупувати ті процеси, завдяки яким сучасні університети змінюють себе (і ці процеси можна досліджувати і вимірювати).

Трансформація університетів в основному не відбувається випадково або одноразово і лише тому, що університет почав застосовувати якісь інноваційні програми. У такому разі всі ці нові програми і підходи швидше за все будуть "задушені" і не принесуть змін. Трансформація університетів також не відбувається лише тому, що один підприємець у цьому університеті захоплює владу і управляє всім (такі випадки зазвичай є винятком із правил). Для цього університети є дуже "важкими на підйом", у достатній мірі резистентними від нижчих прошарків до вищих, тому індивідууми не можуть домінувати в них дуже довго. Трансформація по-справжньому відбувається тоді, коли група (низка) людей у кожному з базисних підрозділів університету протягом декількох років привносить зміни шляхом організаційної ініціативи: у такому разі структура й орієнтація навчального закладу міняється. Колективна підприємницька дія на базисних рівнях університету перебуває в серці феномену трансформації. Діючи зверху вниз, національні системи вищої освіти і регіональні системи освіти (штатів, провінцій, областей тощо) є сліпими інструментами важливих змін. Діючі внизу окремі й поодинокі викладачі або адміністратори є дуже обмеженими в тому, що вони можуть зробити. Але групи – великі й маленькі, загальноінституційні або в окремих підрозділах університету, такі, що складаються з викладачів або адміністраторів (а інколи і студентів), можуть вибудовувати нові структури, процеси і орієнтації. Академічні групи фахівців університету можуть стежити за тим, щоб трансформація відбувалася при обов'язковому дотриманні академічних цінностей. Б. Р. Кларк зазначає, що ефективне колективне підприємництво не виносить університет за межі академічної легітимності. Навпаки, колективне підприємництво забезпечує навчальний заклад такими ресурсами та інфраструктурою, що у змозі надати такі можливості, яких у цього університету могло б і не бути. А це дозволяє різко підняти якість його діяльності та репутацію. Формальна автономність, що надається ВНЗ, не гарантує активного самовизначення; автономні університети в реальності можуть бути пасивними навчальними закладами. Вони

можуть жити минулим, замість того, щоб дивитися у майбутнє. Спільно з іншими навчальними закладами у своїй країні вони можуть приймати однакові рішення і разом "пливти або тонути". Автономні університети стають активними навчальними закладами, коли вони приймають рішення експериментувати зі змінами в їхній структурі і в їхній реакції на внутрішні і зовнішні вимоги (виклики). Вони відчувають, що в наш швидкий час найрозумніша поведінка – це бути попереду і направляти свої дії, а не пливти за течією. Саме в цьому процесі їм і потрібні нові організаційні елементи, які разом характеризують підприємницький університет.

Яким же чином університетам удається успішно трансформувати себе завдяки використанню (впровадженню) підприємницьких дій? За Б. Р. Кларком такі *п'ять головних елементів* складають мінімум у цьому процесі: *посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень); розширена периферія, де можна розвиватися; різноманітність бази фінансової підтримки; постійне гарно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина); інтегрована підприємницька культура* [308, с. 5].

Розглянемо ці складові елементи.

## 5.1. Посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень)

Традиційні європейські університети вже давно проявляють широко відому слабку здатність ефективно направляти себе [308, с. 5]. Із зростанням складності їхньої організації і збільшенням швидкості змін ця слабкість стає такою, що все більше і більше ослабляє університет, підсилюючи потребу у поліпшенні його менеджменту. Неамбітні університети можуть проігнорувати цю потребу і пливти під традиційним керівництвом. Ті університети, що є флагманами або елітними університетами, можуть проігнорувати нестачу направляючих здібностей довше, ніж інші, бо вони можуть покладатися на свою репутацію і політичну підтримку в пошуку ресурсів. Але амбітні університети, а також університети, які вболівають за те, як вижити, не можуть покладатися на старі звички слабкого менеджменту. Їм необхідно стати швидшими, рухливішими, гнучкішими і особливо сфокусуватися на тому, як вони реагують на все нові й нові вимоги суспільства, що постійно змінюється. Їм необхідно перебудувати свої програмні можливості. Посилений направляючий центр стає необхідністю. Цей центр може приймати різні форми. Але він повинен охоплювати центральні групи, що управляють, і центральні академічні підрозділи (центральні університетські академічні структури, відділи). Такий центр повинен поєднати нові цінності управління з традиційними академічними цінностями.

## 5.2. Розширена периферія, де можна розвиватися

Підприємницькі інститути демонструють швидке зростання тих підрозділів (відділів), які долають старі університетські кордони і зв'язуються з організаціями і групами у зовнішньому світі. З одного боку, такі підрозділи (відділи) є професійними підрозділами (відділами), дії яких спрямовані на передачу знань, промислові контакти, розвиток інтелектуальної власності, продовжену освіту, пошук фінансових коштів і взаємовідношення з випускниками. З іншого боку, такі підрозділи (відділи) є міжпредметними дослідницькими центрами, орієнтованими на вирішення наукових завдань і реалізацію проектів. Академічні підрозділи (відділи), що основані лише на одній галузі знань, у подальшому продовжуватимуть відігравати важливу роль. Але такі підрозділи (відділи) не можуть зробити всі ті заходи (комплекс підприємницьких дій), які тепер потрібно робити університетам. Направлені в зовнішнє середовище дослідницькі центри символізують і реально забезпечують багатопредметне вирішення проблеми. Такі центри мають певну гнучкість, їх легко заснувати і реструктуризувати. Побудовані так, щоб мати здібності й можливості проникати через кордони, такі центри є посередниками між підрозділами (відділами) університету і зовнішнім світом.

Якщо університетська взаємодія (торгівля результатами освітньої та науково-технічної діяльності) із зовнішніми групами продовжує розвиватися, його інфраструктура повинна також швидко розвиватися й удосконалюватися. Заклопотані тим, щоб знайти найкращі засоби для відповідності соціальним вимогам, підприємницькі університети ризикують, пропонуючи повністю нову периферію з нетрадиційними елементами (складовими) [308, с. 6]. Саме таким чином і відбувається еволюція традиційного університету у підприємницький.

## 5.3. Різноманітність бази фінансування (диверсифікація фінансування)

Для того щоб сконструювати новий, орієнтований на зміни характер ВНЗ, університетам необхідні значні фінансові ресурси. Аналізуючи можливі шляхи диверсифікації основних фондів підприємницьких ВНЗ, Б. Р. Кларк виділяє три джерела фінансових надходжень (доходу): *перше:* основною є підтримка від урядового міністерства; *друге:* важливими є фонди від державних дослідницьких рад; *третє:* всі інші ресурси визначаються як третє джерело фінансових надходжень (доходу). Ця диверсифікація є необхідною для ВНЗ з підприємницьким характером діяльності. Вона дає йому можливість рухатися вперед, покриваючи втрати в одному здобутками в іншому, керуючись правилом: "краще мати більше грошей, ніж менше – за умови, що вони отримані законним чином" [310, с. 12].

Щодо *третього* джерела фінансових надходжень (доходу). Це можуть бути:

- Інші доходи від уряду – від регіонального або міського (муніципального) уряду або інших міністерств (сільського господарства, лісового господарства, екології, МНС, науки і технологій, економічного розвитку тощо).
- Приватні джерела (приватних організацій), у тому числі: а) індустріальні фірми з великою кількістю секторів і важливими відмінностями між великими і малими компаніями; б) професійні і місцеві (регіональні, міські, муніципальні) асоціації та організації, які зацікавлені у продовженні надання освіти своїм співробітникам; в) філантропічні фундації, які можуть бути як невеликими, так і гігантськими.
- Доходи, що отримуються самим ВНЗ від власної статутної діяльності; від депозитів і інвестицій; доходи від послуг кампусу – починаючи від медпункту або університетського госпіталю і до книгарні; плата студентів за навчання і послуги; фонди, що надходять від випускників університету; роялті-дохід від запатентованої інтелектуальної власності ВНЗ і окремих його викладачів.

Б. Кларк зазначає, що третє джерело фінансових надходжень (доходів) не має ні меж, ні кордонів. І ця підтримка регіональних і міських урядів, а також випускників ВНЗ щороку зростає у великій кількості університетів усього світу [310, с. 14].

У процесі пошуку додаткового фінансування з другого та третього джерел підприємницькі університети, на відміну від непідприємницьких, краще усвідомлюють, що диверсифікація фінансових надходжень (джерел) робить їх більш мобільними і незалежними від державного регулювання, стандартних правил, інструкцій тощо. І саме на початку 1960-х років американські оглядачі зазначали, що у робочому й працьовитому XX-му сторіччі інституційна автономія буде залежати від відсутності єдиного або вузькоспеціалізованого джерела фінансової підтримки [308, с. 6–7].

Особливо необхідними є дискреційні фонди (ті гроші, які можна витрачати на думку або за бажанням самого навчального закладу). Розширення фінансової бази стає життєво важливим, оскільки державна підтримка (перше з головних джерел фінансування) постійно зменшується. Підприємницькі університети визнають цю ситуацію і використовують собі на благо. Вони збільшують свої зусилля з пошуку грошей, особливо – за рахунок залучення дослідницьких коштів (засобів): вони дуже активно змагаються за гранти і контракти (друге з головних джерел надходження фінансів). Вони вибудовують такі портфоліо джерел доходів, що заглиблюються і розширюються у все нові й нові сфери і що включають промислові компанії, місцевий уряд і філантропічні фундації, а також прибуток від інтелектуальної власності, прибуток від послуг, що надаються навчальними закладами, фінансових за-

собів (пожертв, благодійних внесків, подарунків) від випускників (третє джерело фінансової підтримки університетів). Це приклад справжньої фінансової диверсифікації, що є особливо цінним із точки зору дискреційних грошей.

## 5.4. Постійно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина)

Під час вибудовування підприємницьким університетом сильного направляючого центру, розвитку структури для досягнення зовнішнього світу і диверсифікації своїх прибуткових потоків, його серцевина все ж знаходиться в традиційних академічних департаментах, що основані на одній чи декількох дисциплінах, або ж – міждисциплінарних. Дуже важливим є той факт, чи приймуть вони серйозну трансформацію, чи від неї відмовляться. Саме тут, у цих підрозділах (відділах) академічної серцевини університету, запропоновані зміни та інноваційні кроки можуть потерпіти поразку. Якщо основні академічні підрозділи (відділи) опираються інноваціям і не сприймають їх, життя цього ВНЗ продовжуватиметься так, як це було раніше. Для того, щоб зміни пустили коріння, підрозділ за підрозділом (відділ за відділом) і викладач за викладачем повинні ставати підприємницькими підрозділами (відділами) і підприємцями, все сильніше і сильніше прориваючись до зовнішнього світу шляхом надання нових програм і завдяки вибудовуванню реальних заходів щодо отримання доходів (про що йшлося вище). *Члени підрозділів (відділів) повинні брати участь у центральних направляючих групах. Вони повинні усвідомити, що індивідууми, як і колегіальні групи, матимуть більше прав щодо управління університетом у ланці між центральним управлінським персоналом і керівниками департаментів і наукових центрів. Саме в академічному середовищі традиційні академічні поняття і цінності мають глибоке коріння. Саме тут є важливим правильне сприйняття менеджерських заходів і побудова системи довіри до університетського підприємництва* [308, с. 7].

# §6. Характерні особливості підприємницького ВНЗ

Головними особливостями підприємницького ВНЗ, як і підприємницької діяльності у сфері вищої освіти в цілому, є необхідність обов'язкового збереження академічності, науковості, високого рівня надання освітніх послуг і виконання наукових досліджень, підтримка високих морально-етичних норм, притаманних університетському середовищу, збереження освітньо-наукових і культурних традицій, попередніх досягнень, високого іміджу і примноження заслуг ВНЗ і системи вищої освіти.

Тому сферами підприємницької діяльності ВНЗ можуть стати, головним чином:

- контрактні форми надання різноманітних освітніх послуг і виконання прикладних (на замовлення) наукових досліджень з подальшою розробкою техніки, технологій, методів, методик, ноу-хау тощо;
- підготовка на контрактній основі навчально-методичних матеріалів (підручників, посібників, НМК тощо);
- проведення наукових і фахових (наприклад, медичних, юридичних, патентних, археологічних, мистецьких тощо) експертиз, підготовка на контрактній основі фахівців вищої кваліфікації (магістратура, докторантура);
- організація різноманітних міжнародних навчальних, наукових, культурних, спортивних і розважальних програм (у тому числі – за кордоном для громадян своєї країни і для іноземців у своїй країні);
- організація підготовки дітей і школярів за програмами дошкільних і середніх навчальних закладів (групи дитячих садків, ліцейні класи, репетиторство і підготовка до вступу у ВНЗ);
- організація силами співробітників ВНЗ різноманітних освітньо-культурних, спортивних, оздоровчих та інших заходів чи надання для таких цілей в оренду стороннім юридичним особам ресурсів свого ВНЗ;
- надання таких супутніх послуг абітурієнтам і студентам, як: профорієнтація; пошук місць стажування і працевлаштування (допомога з працевлаштування); консультації для іноземних студентів із міграційних питань, пошуку житла і тимчасового працевлаштування (повний робочий день або part-time); допомога абітурієнтам і студентам у пошуку джерел фінансової підтримки їхнього навчання (стипендій, фондів, різноманітних грантів, спонсорів тощо);
- організація при ВНЗ додаткових професійних підприємницьких структур (служби працевлаштування; юридичні консультативні пункти і нотаріат; бюро перекладів; туристичні бюро; служби психологічної допомоги; Інтернет-клуби; “бюро добрих послуг”; школи навчання автомобільній справі та керуванню автомобілем; фотомайстерні; майстерні з надання слюсарних і столярних послуг; експериментальні майстерні з виробництвами; сільськогосподарські ділянки з виробництвом сільськогосподарської продукції; лісництва тощо).

Сферами підприємницької діяльності системи вищої освіти також можуть бути відкриття нових підприємницьких навчальних закладів (приватних ВНЗ, загальноосвітніх шкіл, дитячих садків), приватних видавництв, рекламно-художніх підприємств, виробництв для системи освіти (складання комп’ютерів, розробка програмно-інформаційного забезпечення, виготовлення спеціальних меблів і обладнання для навчальних закладів), молодіжних кафетеріїв, студентських їдалень, інтернет-кафе, навчальних відеосалонів тощо.

## §7. Вимоги до керівника підприємницького ВНЗ і підприємницькі ідеї

З огляду на відповідні функції підприємницького ВНЗ його керівник сам має бути ефективним підприємцем і повинен:

- вбачати в людині – співробітнику ВНЗ основне джерело підвищення ефективності роботи навчального закладу, здійснювати політику формування багатьох лідерів і новаторів, стимулювати у них виправданий ступінь ризику, формувати підприємницьке й економічне мислення, вести пошук нових можливостей, бути самому ініціативним і всіляко стимулювати ініціативу підлеглих співробітників;
- уміти об'єднати людей – співробітників ВНЗ у боєздатний, цілеспрямований і конкурентоспроможний колектив для досягнення спільної мети, надихати й переконувати співробітників, приділяти значну увагу їх прагненням, духовним якостям, домагатися, щоб вони засвоювали цінності ВНЗ – освітні, наукові, академічні, згуртовувати колектив на досягнення підприємницьких цілей;
- бути професійно підготовленим для знаходження оптимальних варіантів розвитку ВНЗ, підвищення його ефективності, орієнтуватися на ефективність і якість, здійснювати систематичне планування, прагнути до всебічної інформованості, розумно ризикувати, впроваджувати прогресивні форми й доцільні системи заробітної плати, матеріального і морального заохочення, що сприяють економії фінансових та інших ресурсів (сировини, електроенергії, палива), всебічній автоматизації праці, інформатизації усіх сфер діяльності ВНЗ і впровадженню новітніх технологій навчання і наукової діяльності, надавати структурним підрозділам ВНЗ достатньої автономії, прагнути до спрощення і надання прозорості процесам управління та прийняття управлінських рішень, органічно поєднувати автономію з жорстким централізмом;
- орієнтуватися на потреби споживачів освітніх і наукових послуг, запити ринку освітніх і наукових послуг, підвищення якості освітньої навчально-методичної та науково-технічної продукції, освітніх і наукових послуг, освітньо-культурного і наукового обслуговування суспільства (громади), здійснювати свою діяльність і діяльність колективу підлеглих працівників (членів колективу ВНЗ) відповідно до чинного законодавства й екологічних умов, не забруднювати навколишнього середовища, домагатися оптимального поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів, відповідати за свої дії та дії підлеглих, сплачувати податки;
- постійно навчатися самому і вчити підлеглих діяти цілеспрямовано, енергійно, вірити в успіх справи, бути наполегливими і гнучкими, розвивати свої творчі й організаторські здібності:

- виховувати й розвивати в собі й підлеглих підприємницьку культуру, впроваджувати доцільну інноваційну політику ВНЗ, створювати оптимальні інноваційні відносини в колективі співробітників навчального закладу.

Важливими умовами підприємницької діяльності у сфері вищої освіти є:

- стабільна політична ситуація;
- позитивна суспільна думка щодо підприємницької діяльності ВНЗ;
- належний рівень підприємницької культури у співробітників ВНЗ (етики ділових відносин, духовних цінностей суспільства, попередніх досягнень у сфері освіти, науки і техніки, імідж ВНЗ і вищої освіти в цілому тощо).

Головними чинниками у здійсненні підприємництва у ВНЗ є, по-перше, підприємницька ідея – конкретне цілісне знання про доцільність і можливість здійснювати освітній, науково-дослідницький і виховний вид підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети цієї діяльності, шляхів і засобів її досягнення. По-друге, поєднання підприємницьких можливостей керівного складу ВНЗ із підприємницькими можливостями, рисами характеру і бажаннями колективу співробітників закладу. Підприємницькі ідеї породжують підприємницьку (інноваційну) політику ВНЗ, яка у свою чергу призводить до підприємницьких (інноваційних) відносин у колективі закладу. Тільки гармонійне поєднання і злагода в усіх цих компонентах може призвести до позитивних результатів і впровадження дійсного ефективного підприємництва у ВНЗ, успішних підприємницьких дій всього колективу і загальної послідовної трансформації університету, інституту чи коледжу у підприємницький ВНЗ.

Сутністю підприємницької ідеї у сфері вищої освіти є: створення нових наукових, технічних і практичних знань; утворення нових видів освітніх послуг; надання таких освітньо-наукових послуг, що принципово відрізняються від наявних на ринку освітніх і наукових послуг або мають істотні якісні вдосконалення порівняно з аналогічними послугами (за якістю, обсягом, новизною, легкістю засвоєння, дизайном, технічною реалізацією тощо). Джерелами підприємницької ідеї у сфері вищої освіти очевидно є:

- досвід систем вищої освіти провідних економічно розвинених країн;
- інформація, отримана із засобів масової інформації (радіо, телебачення, газети, журнали, засоби Інтернет тощо);
- бажання споживачів мати нові види освітніх послуг, наукового обслуговування, нові засоби і можливості отримувати освітні послуги, навчатися за новими освітніми програмами, отримувати конкурентоспроможні освіту і професії;
- ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження, обмін передовим прогресивним досвідом, відвідування ярмарків і виставок передового досвіду;
- побажання працівників системи освіти і науки, а також осіб, зайнятих маркетингом і рекламою;

- ідеї потенційних конкурентів, публікації у професійних виданнях, у т.ч. про передові результати, наявні патенти й ліцензії;
- знання основних способів державної підтримки підприємницької діяльності у галузі вищої освіти, відношення до неї громадськості і пересічних громадян.

## §8. Культура підприємницької діяльності у ВНЗ

Культуру підприємницької діяльності у ВНЗ можна охарактеризувати як сукупність прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень в управлінні освітньо-науковими процесами в цьому навчальному закладі, відносинами "людина – людина", "людина – спільнота", з одного боку, екологічними (людина – природа) та економічними (в т.ч. організаційно-економічними, техніко-економічними і виробничими) відносинами між людьми, з іншого. Культура підприємницької діяльності у ВНЗ може втілюватися в системі соціальних норм і цінностей, знань, у світогляді, морально-етичних нормах діяльності, поведінці, свідомості, вмінні володіти собою.

Наприклад, в управлінні матеріально-виробничими процесами важливою ланкою культури управління (а отже, й культури підприємницької діяльності) є впровадження техніко-технологічної культури (дотримання вимог експлуатації техніки, технологічної дисципліни та ін.), інформаційної культури (наявність ґрунтовних знань про ефективне використання інформації, її обробку, всебічної комп'ютерної грамотності тощо). В управлінні економічними процесами важливу роль відіграє впровадження передових форм і методів організації виробництва і праці (бригадної форми, системи Мейо та інших, що є елементами організаційно-економічної культури), прогресивних форм контрактних, субпідрядних відносин між різними підприємствами у процесі спеціалізації та кооперування виробництва (елементів техніко-економічної культури), передових форм участі найманих працівників у прибутках, придбанні акцій тощо (елементів культури виробничих відносин) [87, с. 161–162]. Очевидно, що культура підприємницької діяльності у ВНЗ є культура управління специфічними виробничими процесами у сфері освіти, науки і техніки у поєднання з культурою управління економічними процесами. Тобто, академічна культура професорсько-викладацького складу і науковців має поєднуватисі з економічною культурою для досягнення головної мети – завдяки наявності ґрунтовних знань у сфері освіти, науки і техніки, володіння новітніми методами і методиками продукування і поширення (розповсюдження) нових знань, володіння інформаційною культурою, високими морально-етичними якостями, завдяки впровадженню нових освітніх і науково-технічних технологій, ефективного використання досягнень науки і техніки, завдяки злагодженій колективній діяльності, націленій на матеріально-економічні стиму-

ли – отримання максимального прибутку від своєї професійної діяльності, таким чином організувати, щоб завдяки її високопрофесійному виконанню і пошуку нових можливостей для отримання додаткових фінансових надходжень одержати бажане: з максимальною економічною вигодою продати свій професійний труд, при цьому не зрадити університетському науковому академізму і не перетворити університет у банальний торговий магазин. Для цього треба знайти вірну відповідь на такі запитання: Що продавати? Кому продавати? Як продавати? За скільки продавати? Головним залишається таке запитання: Що і як треба зробити, щоб це було цікаво покупцю і він хотів би це купити за ціну, яка задовольняє продавця? При цьому ще раз підкреслимо, що головною продукцією співробітників ВНЗ є: освітні послуги; нові знання; нові науково-технічні розробки; супутні послуги: просвітницькі, культурні, екологічні, виховні, спортивні тощо. Крім того, сам ВНЗ як юридична особа має можливості для передачі в оренду свого майна, отримання кредитів і позик, грантів, дотацій, пожертвувань, благодійних внесків, дарунків та інших видів матеріально-фінансових надходжень.

Культура підприємницької діяльності у ВНЗ безперечно спирається на такі соціальні цінності, як: чесність, рівність, справедливість, повага, злагода, порядок. Доцільно розрізняти також матеріальні й духовні, особистісні та інституціональні елементи культури підприємницької діяльності у ВНЗ: матеріальні – рівень розвитку ВНЗ, зокрема управлінської та інформаційної техніки; духовні – сукупність професійних знань підприємців-співробітників ВНЗ, наявність професійного досвіду й навичок, вміння економічно мислити; особистісні – вид професійної підприємницької діяльності, вміння і можливість збагачення, ступінь економічної свободи тощо; інституціональні – соціальні цінності й норми, в т.ч. віра та переконання. Так, наприклад, у США до інституціональних цінностей відносять: високі вимоги до етики взаємин працівників, поклоніння успіху, високу оцінку досягнень, схильність до ризику, змін або ігнорування правил; у Канаді – високу оцінку соціальних відносин, обережність (відсутність значної схильності до ризику), осуд непереборного прагнення домогтися успіху, етику підприємництва, ділову етику, що ґрунтується на повазі до чинного законодавства, чесності, дотриманні слова, даного персоналу фірми та іншим підприємцям [87, с. 162].

Важливими елементами етики підприємництва в освіті (а водночас і принципу управління в освіті) є виконання керівником навчального закладу взятих на себе зобов'язань (письмових чи усних). При недотриманні слова освітянином-бізнесменом до нього втрачається довіра і бажання укладати навіть письмові договори. В разі невиконання взятих на себе зобов'язань до порушників застосовуються санкції з метою повного відшкодування заподіяних збитків тим суб'єктам підприємницької діяльності в освіті, які зазнали втрат.

Наприклад, в американській комп'ютерній корпорації IBM діють такі вимоги до працівників з культури ведення бізнесу: не вводьте в оману нікого,

з ким маєте справу; не використовуйте ІВМ для залякування або погроз; ставтесь однаково до всіх продавців і покупців; не укладайте угоди, які взаємно зобов'язують; не принижуйте конкурентів; контакти з конкурентами повинні бути мінімальними; не використовуйте конфіденційну інформацію незаконно; не порушуйте авторські права та ліцензії; забороняється допускати або використовувати підкуп, подарунки і розваги, які можуть розглядатись як зобов'язання.

При доборі керівних кадрів у США та інших економічно розвинутих країнах широко використовується принцип доповнення до лідера, що сприяє єдності усієї команди, виникненню нової продуктивної сили, синергічного ефекту від їхньої взаємодії. У багатьох фірмах і компаніях практикують випробувальний термін, що передбачає аналогічну оцінку різних професійних та особистісних якостей працівника, зокрема комунікативність. Переважно використовується контрактна система прийняття на роботу, практикується раціональне поєднання індивідуальної та колективних форм заробітної плати, передусім участі у прибутках. Значна увага надається вмілому доповненню матеріальної мотивації до праці моральними стимулами [87, с. 162].

## §9. Використання підприємництва для вдосконалення фінансування ВНЗ

У 1998 році професор Каліфорнійського університету зі США Бартон Кларк опублікував книгу "Утворення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації" [307; 308]. У ній він ввів у науковий обіг поняття "підприємницький університет". Автор мав на увазі посилення ядра управління університетом (керівництво і менеджмент), диверсифікацію джерел доходів, розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу, стимулювання академічних підвалин (основ) університетської діяльності й створення загальноуніверситетської підприємницької культури.

Підприємницькі ідеї пронизують геть усю статутну діяльність як зарубіжних університетів і коледжів, так і сучасних вітчизняних ВНЗ. Найголовнішим завданням підприємницької діяльності ВНЗ є його виживання в сучасних ринкових умовах із обмеженою фінансовою допомогою з боку держави. До активного підприємництва ВНЗ також спонукають світова економічно-фінансова криза, загострення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, а також багато інших факторів.

Процеси реформування національної вищої освіти у зв'язку з приєднанням до Болонського процесу і подальшої інтеграції у світову систему освіти вимагають впровадження нових рішень і підходів у статутній діяльності ВНЗ [48]. Розглянемо нагальні проблеми вдосконалення організації фінансування ВНЗ у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності навчально-виховного процесу, підготовки фахівців міжнародного рівня та їх подальшої інтеграції

у міжнародне співтовариство. Проаналізуємо деякі позитивні риси з досвіду міжнародної освіти (на прикладі США).

Відомо, що вища освіта в усіх розвинутих кранах світу має державну фінансову підтримку [130; 248]. Великий вплив на розвиток освіти здійснює й приватний капітал: міжнародних корпорацій, фірм, бізнес-структур, громадян [53; 54]. Набуваючи все більшої залежності від приватного інвестування при загальному зменшенні частки бюджетного (державного) фінансування, вища освіта змушена орієнтуватися на ринкові запити замовників освітніх послуг, виграючи у прикладних аспектах навчання і НДДР і втрачаючи у продукуванні фундаментальних знань.

Вдосконалення національної системи вищої і післядипломної освіти "потребує подальшого поліпшення фінансового забезпечення освіти і науки, що позитивно позначиться на їх матеріально-технічній базі" [130, с. 130]. Нові методики, підходи і рішення з фінансування освітніх послуг належать до інновацій економічно-ринкового типу. Вони об'єднують викликані науково-технічним і промислово-економічним розвитком суспільства нововведення щодо типів і форм фінансування освіти й кредитування освітніх послуг: закладів освіти різних типів, освітніх послуг, статутної (в тому числі – освітньо-наукової й просвітницько-культурної) діяльності закладів освіти тощо. Такі нововведення є інноваціями економічно-промислового розвитку, що залежать від сучасних ринкових вимог і створюють нові можливості, форми і джерела для подальшого розвитку й підтримки як всієї системи освіти, так і її структурних елементів і складових, відкриття у навчальних закладах нових професій і спеціальностей, сприяють відповідності системи освіти, науково-освітнього та просвітницько-культурного обслуговування ринковим потребам суспільства. До інновацій економічно-промислового розвитку можна віднести:

- Урізноманітнення форм і методів фінансування (бюджетного, галузевого) державного замовлення, впровадження прогресивних рішень щодо цільового використання державних коштів на підготовку і перепідготовку фахівців для народного господарства країни.
- Участь приватного капіталу у створенні та фінансуванні закладів освіти різних рівнів, освітньо-наукових програм, кредитуванні навчання студентів і науковців. (У тому числі: поєднання бюджетного фінансування – державного замовлення або муніципального замовлення (замовники: держава або муніципалітет) з приватним фінансуванням на контрактній основі (замовники: батьки або самі діти; фірми, компанії, виробництва; спеціальні освітні фонди (в тому числі – благодійні); спонсори або меценати).
- Створення при корпораціях, компаніях, виробництвах і підприємствах нових (власних) навчальних закладів з професійної підготовки, підвищення кваліфікації, надання суміжних професій.

- Створення новітніх навчально-науково-виробничих комплексів (за участю різних типів ВНЗ, наукових установ і промислових підприємств), технопарків тощо.

У зв'язку з ринковими трансформаціями і реформами в економіці, народному господарстві, в тому числі – системі освіти, очевидно поступово змінюватимуться й принципи фінансування вищої освіти. Державне бюджетне замовлення на підготовку фахівців для різних галузей народного господарства поступово трансформуватиметься в галузеве замовлення, замовлення фірм, компаній, виробництв, причому бюджетні форми фінансування зберігатимуться для підготовки кадрів для невиробничої сфери, випереджаючих фундаментальних наукових досліджень, розробки нової техніки, технологій, наукового обслуговування суспільства, соціально-гуманітарних досліджень, а також – виховної роботи і фізичного виховання. Кошти на такі цілі можуть направлятися як з державного (муніципального) бюджету, так і з галузевих відрахувань, виробничих фондів, приватного характеру. Все більше занурюючись у підприємницьку діяльність з метою отримання додаткових фінансових надходжень, ВНЗ винаходять інноваційні методи і технології пошуку позабюджетних коштів, застосовуючи у своїй роботі основи менеджменту, маркетингу, інформаційно-рекламної діяльності, нові комп'ютерні технології, дистанційне навчання, інтернаціоналізацію освітньої діяльності з метою залучення якомога більшої кількості іноземних студентів.

Очевидно, одним із подальших можливих варіантів фінансування вищої освіти мають стати спеціальні освітні ваучери [87; 90; 248], а в системі вищої освіти належне місце посідатиме так звана "ваучерна вища освіта". В цьому контексті "освітній ваучер" – це сертифікат, який засвідчує право його власника на отримання освітньої послуги на визначену суму для здобуття певного обсягу знань із обраної спеціальності (професії) з подальшим присвоєнням (або ні) відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня (за результатами складання екзаменів, іспитів, тестування). Ваучери можуть випускатися ВНЗ будь-якої форми власності (в межах визначених ліцензіями спеціальностей і обсягу набору студентів) і реалізовуватись державним (за бюджетні або позабюджетні кошти), муніципальним і приватним структурам (юридичним і фізичним особам). Ваучери, придбані за кошт державного або місцевого бюджету, будуть мати назву "державні (або бюджетні) ваучери". Інші – "приватні ваучери".

Відомо що ваучерні програми [90], або ваучерна освіта [87], існують з початку 80-х рр. XX століття для участі держави в освіті громадян, у фінансуванні їхніх освітніх потреб. Головним чином вона призначалась для надання за державні (бюджетні) кошти середньої освіти в умовах обмеження втручання держави в процес вибору навчального закладу власником ваучера і поширювалась у Великобританії, США, англомовних і деяких європейських країнах.

Розглянемо принцип організації, мету і соціально-економічну доцільність впровадження ваучерної вищої освіти (ваучерних програм у сфері вищої освіти).

Принцип організації ваучерної вищої освіти (ваучерних програм у вищій освіті).

1). Всі ліцензовані і акредитовані ВНЗ України (всіх форм власності) випускають певну кількість ваучерів, що не перевищує кількості місць для навчання в цих ВНЗ (не більше від ліцензованого обсягу набору абітурієнтів).

Паралельно до держзамовлення (яке доцільно призначати для фінансування непопулярних, але об'єктивно необхідних для народного господарства професій (спеціальностей), виконання фундаментальних і прикладних наукових досліджень і пошукових робіт, підтримки матеріально-технічної бази провідних дослідницьких ВНЗ і їхньої інфраструктури, виплати стипендій тощо) МОН України і державні структури закуповують визначену кількість ваучерів – сертифікатів. Ці ваучери, підкріплені державним (бюджетним) фінансуванням, призначаються на підготовку фахівців:

- з гостродефіцитних спеціальностей (професій) з наданням можливості абітурієнтам самостійно обирати для навчання ВНЗ (його тип і форму власності);
- з не дуже популярних, але важливих для держави (регіону, області, міста) спеціальностей (професій) з наданням можливості абітурієнтам самостійно обирати для навчання заклад освіти ВНЗ (будь-якого типу і форми власності);
- з популярних спеціальностей (професій) – для абітурієнтів з багатодітних і малозабезпечених родин і пільгових категорій – з наданням можливості вступникам самостійно обирати для навчання заклад освіти ВНЗ (його тип і форму власності).

2). Вартість ваучера, вочевидь, має дорівнювати середній вартості навчання за визначеною спеціальністю (професією), розрахованою на одержання необхідного освітньо-кваліфікаційного рівня.

3). Ваучер має належати організації, установі, закладу, підприємству, юридичній або фізичній особі, що його оплачує і стає його власником. Тому ваучер може засновуватись на бюджетні, місцеві, виробничі або приватні кошти.

4). На відміну від кредиту або позики на навчання, ваучер є безоплатним для адресата (абітурієнта), якому він надається, і не потребує повернення його вартості після завершення навчання.

5). Власники ваучерів можуть їх надавати як найкращим випускникам шкіл – відмінникам, переможцям шкільних олімпіад і конкурсів, так і тим, хто має особливі пільги і потреби: абітурієнтам з багатодітних або малозабезпечених родин, з різного роду вадами фізичного та розумового розвитку, а також іншим пільговикам.

6). Ваучери призначаються для навчання на контрактній основі в закладах, які мають відповідні ліцензії та акредитації. Надання ваучера може

здійснюватися за угодою між його власником і його отримувачем із погодженням і закріпленням відповідних умов щодо його отримання, використання й подальшого працевлаштування або відпрацювання.

7). Ваучери можуть бути:

- навчальні бюджетні (державні або галузеві) – для оплати навчання у класичному університеті або навчальному ВНЗ (фінансуються МОН України);
- дослідницькі бюджетні (державні або галузеві) – для оплати навчання в університеті дослідницького типу з одночасним виконанням завдань з НДДКР (фінансуються МОН, НАН України, галузевими міністерствами, відомствами);
- навчальні або дослідницькі галузеві (фінансуються зі спеціальних фондів) – для підготовки фахівців для різних галузей народного господарства (фінансуються галузевими міністерствами, відомствами, закладами і установами з галузевого бюджету або спеціальних фондів);
- навчальні або дослідницькі місцеві (фінансуються з місцевого бюджету або місцевих спеціальних фондів);
- навчальні або дослідницькі виробництв і підприємств;
- навчальні або дослідницькі з освітніх і наукових фондів;
- навчальні або дослідницькі приватного характеру (від спонсорів і меценатів).

Обґрунтуємо далі соціально-економічну доцільність впровадження ваучерного принципу оплати вищої освіти (ваучерних програм у сфері вищої освіти).

Мета ваучерних програм у сфері вищої освіти є такою:

1). Боротьба з корупцією. Для цього державні (бюджетні) ваучери розподіляються державними центральними і галузевими органами (установами, міністерствами, комітетами, відомствами тощо) на адресній основі (персонально, є іменними і не можуть бути використані іншими особами). Так само і з приватними ваучерами (які також є іменними і не можуть бути передані або реалізовані іншим особам).

2). Надання абітурієнтові можливості самостійного, демократичного, вільного вибору спеціальності (професії) і навчального закладу будь-якої форми власності.

3). Підвищення конкуренції між ВНЗ на ринку освітніх послуг у боротьбі за право надавати “ваучерну освіту” (оплатну).

4). Ефективне і цілеспрямоване використання ваучерних коштів на підготовку необхідної для держави кількості фахівців необхідних:

- професій, спеціальностей, спеціалізацій;
- професійно-кваліфікаційних рівнів.

5). Диверсифікація вищих навчальних закладів, посилення їхньої конкуренції на ринку освітніх послуг і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності ВНЗ, покращення якості вищої освіти.

Для ефективного впровадження ваучерних програм у сфері вищої освіти ваучери мають розподілятися на конкурсній основі, демократично, надаватися переможцям конкурсу, а також пільговим категоріям громадян України. Для інтернаціоналізації вищої освіти України ваучери можуть надаватися студентам з інших країн світу.

Ваучеризація послуг в галузі вищої освіти має привести: до посилення ринкової конкуренції як ВНЗ, так і спеціальностей (професій); до більш стабільного стану ВНЗ; до чіткого визначення кон'юнктури спеціальностей (професій) на ринку освітніх послуг (на ринку праці). Функція держзамовлення зведеться до підтримки:

- непопулярних, але необхідних для народного господарства професій (спеціальностей);
- фундаментальних і прикладних наукових досліджень і пошукових робіт;
- матеріально-технічної бази провідних дослідницьких ВНЗ, їх інфраструктури.

Частина коштів державного замовлення може витрачатися на виплату стипендій, у першу чергу – тим студентам, які опановують необхідні для господарства країни (гостродефіцитні й непопулярні) професії (спеціальності). Таким шляхом може здійснюватися функція державного впливу на підготовку фахівців потрібних народному господарству спеціальностей (професій). МОН України, інші повноважні державні органи освіти разом з місцевою владою зможуть накопичити необхідні кошти і вирішити питання з будівництвом у кожному місті, де є ВНЗ і вчаться студенти, сучасних студентських містечок – для студентів усіх місцевих закладів. Таких студмістечок, які існують в усіх розвинених країнах світу і які відображають реальний рівень турботи держави про свою молодь і стан вищої освіти в державі.

Зауваження. В Енциклопедії освіти [90, с. 74] А. А. Сбруєва зазначає, що ваучерна програма – це участь держави в освіті громадян, фінансування їх освітніх потреб. Саме поняття "ваучер" прийшло в освіту з фінансової сфери, в якій означає "документ, що підтверджує оплату товарів і послуг, видачу кредиту, отримання грошей" тощо. У сфері освіти ваучер є фінансовим документом, наданим державою або приватною особою (організацією) на право отримання споживачем (учнем, студентом) певного обсягу освітніх послуг за власним вибором. Маючи ваучер, який є еквівалентом певної суми грошей, споживач освітніх послуг (учень, студент, його батьки) можуть звернутися за власним вибором до будь-якого виконавця освітніх послуг – державного, муніципального чи приватного середнього або вищого навчального закладу.

В Економічній енциклопедії [87, с. 659] І. Каленюк зазначає, що ваучерна освіта в різних країнах (у Великобританії, певною мірою у США, країнах Латинської Америки) реалізується в межах загальної концепції освітнього вибору у сфері початкової та середньої освіти. Сутність цієї концепції полягає в тому, що уряд сприяє передусім збільшенню фінансових можливостей

родини оплачувати освіту своїх дітей через систему ваучерів або освітніх податкових пільг. Родини, які мають дітей віком від 5 до 16 років, отримують на кожну дитину ваучер (вартість одного ваучера дорівнює середній вартості навчання дитини в державній школі), якими батьки розплачуються у школах за навчання. Відтак ваучери викуповує у школи уряд. Таке непряме державне фінансування освіти поєднується із стимулюванням конкурентних відносин в освітній діяльності. Водночас підтримується відкриття багатьох новітніх навчальних закладів, що розширює можливості батьків у виборі школи. Посилення конкуренції між школами за залучення учнів позитивно впливає на якість навчання. Диверсифікація навчальних закладів зумовлює пошук та вибір кращого з них батьками, а ваучер надає приблизно однакове право вибору для всіх, тоді як ринковий механізм встановлює неоднакові права вибору для населення. Таким чином, в основі ваучерної освіти – свобода вибору освітніх послуг споживачами, що, по суті, передбачає і посилює конкуренцію між постачальниками цих послуг. Держава є покупцем, вона оплачує навчання кожної дитини шкільного віку за ваучером, і кошти за ваучери надходять школам відповідно до кількості набраних дітей, а отже, ваучерів. Це призводить до конкуренції шкіл за учнів і підвищує якість навчання. Ефективне застосування ваучерних систем залежить від здатності споживачів оцінювати якість наданих освітніх послуг, вичерпної інформації щодо діяльності закладів освіти, їхнього рейтингу, освітнього, кадрового і матеріально-технічного потенціалу. Ваучерна освіта поєднує суспільний спосіб фінансування з конкурентно-ринковим способом виробництва освітніх послуг, необхідних для забезпечення відповідного розвитку системи освіти. Оптимальний варіант розвитку системи освіти передбачає врахування можливих наслідків різних альтернатив і визначення раціонального співвідношення між ринковим і державним механізмами управління [87].

Іншими напрямами державної і приватної підтримки вищої освіти, поряд із бюджетним фінансуванням державних і муніципальних ВНЗ, є встановлення грантів, іменних стипендій, надання позичок, кредитування, пільгове оподаткування або звільнення від оподаткування освітніх фондів і фінансової допомоги юридичних і фізичних осіб, спрямованої вищим навчальним закладам на здійснення останніми статутної діяльності, надання стипендій і оплати навчання студентів (відмінників, обдарованої молоді, студентів із незаможних і багатодітних родин, з фізичними і розумовими вадами, інвалідів тощо).

У якості позитивного прикладу державної підтримки вищої освіти розглянемо роль Федерального уряду США, що відіграє важливу роль у забезпеченні студентів стипендіями, позиками та надає допомогу у їх працевлаштуванні [10; 223; 342]. Щорічно для цього виділяються десятки мільярдів доларів, у тому числі – більше мільярда доларів на оплату навчання у ВНЗ США іноземним

них студентів. Найважливішими програми фінансової підтримки студентів вищих навчальних закладів, установленої федеральним урядом США, є:

- Стипендія (або грант) Пелла (Pell Grants); вона відома ще як головна серед можливих освітніх стипендій (Basic Educational Opportunity Grants – BEOG) і призначається, щоб допомогти студентам оплатити своє навчання після середньої школи з урахуванням фінансового становища їх сім'ї. Це найбільша федеральна програма надання допомоги, і вона може досягти 1900 доларів на рік.
- Додаткова програма для забезпечення студентів стипендіями освіти (The Supplemental Educational Opportunity Grants Program – SEOG) надає можливість одержати грант до 2000 доларів на рік. Сума цієї стипендії не може перевищувати 50 % розрахованих на рік фінансових потреб студента.
- Національна програма прямого надання позик студентам (The National Direct Students Loan Program – NDSL) забезпечує позиками деяку частину тих осіб, які мають відмінні та хороші показники. Під час навчання у вищому закладі освіти вони відсотків за позику не сплачують. Після того як студент закінчив або перервав навчання, він починає повертати позику з банківським відсотком у 5 % річних.
- Програма "робота – навчання" коледжів (The College Work-Study Program – CWS) надає роботу тим студентам, яким необхідна фінансова допомога. Вона дає шанс заробити гроші на витрати, пов'язані зі здобуттям вищої освіти.
- Страхова програма позик для студентів (The Guaranteed Student Loan Program – GSL) дозволяє студентам позичати гроші під невеликий відсоток у комерційних структурах шляхом страхування позичок державними агентствами та подальшого повторного страхування (перестрахування) з гарантіями федерального уряду. При цьому федеральний уряд виплачує замість студентів, які досягли успіхів у навчанні, їх відсотки за позикою протягом усього їх навчання у коледжі. Після того як студент закінчив навчання, починається повернення грошей. Причому він має повернути одержану позику разом із відсотками.
- Програма батьківських позик для студентів ВНЗ, які вчаться у бакалаврату рі (The Parent Loan to Undergraduate Students Program – PLUS), надає можливість родинам отримати для навчання дітей позики із невисокими відсотками. Уряд при цьому не виплачує відсотків за програмою PLUS, і батьки несуть відповідальність за виплату позики із нарахованими за час навчання відсотками відразу ж після закінчення вищого закладу освіти їх дітьми.

Коледжі можуть також надавати й інші федеральні програми довгострокової та короткострокової фінансової допомоги, в першу чергу надаючи під-

тримку тим студентам, які планують після закінчення навчання йти у сферу дошкільного виховання, доглядати за хворими та людьми похилого віку, працювати в різних галузях охорони здоров'я (санітарно-гігієнічні напрямки) тощо. Федеральний уряд та місцева влада штатів і округів спрямовують фінансову допомогу на підтримку навчання студентів за непрестижними, але вельми необхідними для американського суспільства спеціальностями та професіями. Так, штати призначають різноманітні стипендії та гранти і допомагають студентам вступити на навчання до обраних ними закладів. Мешканці штату мають багато привілеїв (насамперед – фінансових) при вступі до ВНЗ, що розміщується на території цього штату. У США існує біля 40 видів стипендій, премій, винагород і позик, які можуть витрачатися на фінансування вищої освіти студентів-американців і деяких категорій іноземців. Американці вважають, що починати самостійне життя молодь повинна відразу після закінчення школи – тому й надаються їй для цього необхідні можливості.

Для фінансової підтримки і заохочення найкращих і успішних своїх студентів приватні ВНЗ США також надають фінансову підтримку. Наприклад, Міжнародний Університет Шіллера запроваджує власні гранти і стипендії (більше 30 видів). Так, на 2008–2009 навчальний рік університетом заплановано на такі цілі близько 2 мільйонів доларів США [440, с. 227]. Цікаво, що існує і стипендія імені О. Пушкіна – для студентів із пострадянських країн (знижка в оплаті за навчання до 30 %).

## §10. Дистанційна освіта як джерело додаткового фінансування університетів і коледжів (досвід США)

**Вступ.** Останні десятиріччя в державних і приватних навчальних закладах США істотна увага приділяється підприємницькій діяльності, спрямованій на генерацію й отримання фінансових надходжень для фінансування цих закладів [42; 432]. Фінансові надходження завдяки підприємницькій діяльності – це "ті інституційні дії, які виробляють прибуток без державної підтримки" [328, с. 93]. Ця увага була викликана тим, що динаміка фінансування вищих навчальних закладів (ВНЗ) в останні десятиріччя суттєво змінилася. Отримуючи все менше й менше фінансової підтримки від урядів держав, ВНЗ потрібно знайти способи для виживання і розвитку. Як зазначають фахівці, наприклад, Г. Блюменстік, "...надходження приватного капіталу в індустрію освіти особливо актуальне зараз, тому що штати суттєво скорочують фінансову підтримку навчальних закладів – як приватних, так і державних. У результаті цього університетам дуже важко оплачувати рахунки" [281, с. А25].

У пошуках шляхів покращення фінансового стану багато неприбуткових університетів і коледжів включилися у боротьбу за генерування додаткових джерел

фінансування. Вони здійснюють це шляхом надання класів, ступенів та тренінгів через програми подовженого навчання і так званих *extension programs* [421].

Існує два способи генерації та отримання додаткових фінансів:

1). Освітні заклади можуть виробляти так звані *non-preferred goods* – непереважні (вторинні) товари. Це – послуги, які напряму не пов'язані з діяльністю ВНЗ і надаються для того, щоб підтримувати так звані переважні (основні) товари – *preferred goods*. Це – послуги, які напряму пов'язані з діяльністю ВНЗ [328, с. 93].

2). Пряме вироблення переважних (основних) товарів (*preferred goods*), які напряму пов'язані з діяльністю ВНЗ.

Перший спосіб можна розглядати як комерційну діяльність – продаж визначених послуг, які не підтримують пряму місію університету (коледжу). Наприклад, заняття для бізнес-лідерів у формі *continued education*, які проводить місцевий громадський коледж *(community college)*, який зазвичай надає освіту людям від 18 до 22 років. Такі заняття для бізнес-лідерів не пов'язані напряму з навчанням студентів цього ВНЗ. У той же час фінансові кошти, отримані при проведенні цих занять, можуть допомогти придбати устаткування або інші ресурси, які необхідні для навчання саме студентів цього ВНЗ. А другий спосіб має місце, коли фінанси генеруються шляхом продажу освітніх послуг, які напряму підтримують місію цього університету (коледжу). Наприклад, добрим прикладом може слугувати післядипломна освіта для випускників вищезгаданого університету (коледжу). У загальному вигляді один і той же проект, одна і та ж програма можуть виступати в ролі як переважних, так і непереважних товарів в залежності від місії університету (коледжу), його аудиторії та інституційної атмосфери.

Далі досліджуються можливості отримання додаткових коштів від використання дистанційної освіти – діяльності, яка може належати до обох типів генерації та отримання додаткових фінансів у залежності від якостей ВНЗ, де вона застосовується. Зауважимо, що дистанційна вища освіта може бути дуже прибутковою діяльністю, що може як покращити навчання студентів, так і забезпечити істотні фінансові надходження.

Актуальність даного дослідження полягає в необхідності пошуку додаткових фінансових ресурсів для вітчизняних ВНЗ, тому вивчення позитивного американського досвіду є цікавим і корисним.

## Що таке дистанційна освіта?

У загальному вигляді дистанційна освіта – це освіта, яка виходить за межі університетських стін. Вона може за допомогою Інтернету простягатися не тільки до навколишніх міст і віддалених сіл, але також і до інших країн і континентів. Отже, цей тип навчання може залучати нові групи потенційних студентів, створивши новий ринок студентів: люди, які ніколи не навчалися в цьому ВНЗ, та випускники. Зрозуміло, що це дуже необхідно для ВНЗ, оскіль-

ки, чим більше студентів вступає до університету, тим кращий фінансовий прибуток цього університету. Дистанційна освіта не була б можливою навіть двадцять років тому, оскільки тоді комп'ютер та інтернет-технології ще не були добре розвиненими. Розвиток технологій викладання надав основний, потужний поштовх для виникнення дистанційної освіти. Донесення інструкційного матеріалу тепер можливе за допомогою нових комп'ютерних програм і нових організаційних систем. Весь навчальний матеріал знаходиться у файлах і надходить студентам за допомогою Інтернету. Кращі риси дистанційної освіти полягають у надзвичайній мобільності й у тому, що всі навчальні матеріали та інструменти зазвичай легко переміщуються і можуть бути постійно модифіковані в залежності від потреб студентів і вимог освітнього середовища.

### Зародження дистанційної освіти

Дистанційна освіта (раніше – у вигляді заочної освіти) виникла ще в середині XIX сторіччя у Європі та США. Засновники цього підходу до навчання використовували найсучасніше на той час обладнання – послуги пошти – для того, щоб надати можливість отримати освіту людям, у яких не було доступу до звичайних навчальних закладів (в основному інвалідам та жінкам, яким не дозволялось навчатися в університетах, які були відкриті тільки для чоловіків). Першим американським університетом, що використав дистанційну освіту, був Іллінойський Уезліан університет (*Illinois Wesleyan University)*. Ще у 1874 році цей університет розробив програму, завдяки якій бакалаврські ступені могли здобуватися без необхідної присутності людини в університеті (див.: http://www.cdlponline. org/index. cfm? fuseaction=whatis &pg =3). Заочна освіта стала дуже популярною у 1990 роках, і ця популярність викликала необхідність у затвердженні комісії з контролю за якістю навчання такого типу. Асоціація віддалених програм (*The National University Extension Association*) була заснована в 1915 році з метою акредитації коледжів та університетів, які надають дистанційну освіту (див. [443]). З 1920-х років широко використовувалось освітнє радіо, а з 1940-х років – почало використовуватись освітнє телебачення. Ці нові технології використовувалось викладачами для того, щоб надати тисячам людей можливість отримання освіти за межами класичного університету. Відтепер нові комунікаційні технології при можливості завжди використовувалися в дистанційній освіті. З появою комп'ютерів та Інтернету викладачі отримали можливість використовувати їх для того, щоб проводити навчання зі студентами за допомогою супутників (організовувати телевізійні курси), і так народилася дистанційна освіта. Зараз Інтернет є основним і базисним двигуном дистанційної освіти. Покращення дистанційного спілкування між студентами та викладачами є однією з основних цілей освітніх технологій.

Зараз усе більше навчальних закладів намагаються розвивати у себе дистанційну освіту. Наприклад, С. Фішер вказав на декілька важливих причин, чому університети намагаються включитися в ринок дистанційної освіти [341]. Він зауважив, що університетами рухає економічний пресинг:

1). Сучасний ринок заставляє нас [займатися дистанційною освітою], інакше ми програємо – наші студенти підуть до інших навчальних закладів.
2). Майбутнє вищої освіти – в дистанційному секторі, тому нам потрібно бути в цьому секторі, щоб не вибути з боротьби.
3). Ми повинні розумно використовувати інтелектуальну власність університетської освіти, так як це робиться з власністю у випадку патенту.
4). Ми це робимо просто тому, що в нас є для цього ресурси та відкриваються нові ніші на ринку освіти" [341, с. 122].

### Риси дистанційної освіти

Головна відмінна риса цього виду навчання полягає в тому, що його матеріали та інструменти при необхідності можуть бути швидко змінені. "Як тільки невелика частина технології збудована, ви можете її реорганізувати різними способами, і це є одним із найкращих аспектів комп'ютерного коду. Безкінечні можливості, в яких можуть бути використані ці частини комп'ютерного коду, означають, що загальна ціна розвитку матеріалів дистанційної освіти в майбутньому дуже невелика" [341, с. 126].

Наступна важлива риса дистанційної освіти полягає в тому, що ціна кожного нового студента в класі, так саме, як і ціна кожного нового курсу, постійно знижується. Як тільки основна структура побудована, вся система може розвиватися дуже дешево. Це також веде до скорочення кількості задіяних викладачів та економії ресурсів.

Протягом останніх кількох років методологія дистанційної освіти була використана різними гравцями на ринку освіти: неприбутковими ВНЗ, прибутковими навчальними закладами, а також бізнес-компаніями. Деякі з них показали значний успіх, в той час як багато – відчули невдачу. Як зазначає С. Фішер, "Пейзаж вищої освіти був свідком появи і загибелі прибуткових навчальних дочірніх компаній традиційних ВНЗ, а також – зростання серед їхніх найближчих родичів прибуткових навчальних підприємств та їхніх старіших родичів – неприбуткових підприємств і консорціумів, які були створені в першу чергу для виробництва прибутку" [341, с.113].

Зазвичай великі та маленькі університети, які використовують дистанційну освіту для того, щоб проводити навчальні курси безпосередньо для своїх студентів, зуміли з успіхом завоювати ринок дистанційної освіти. Наприклад, *e-learning* у Техаському університеті A&M (*Texas A&M University*) (http://elearning.tamu.edu/), Техаському університеті (*University of Texas*) (http://www.utdallas.edu/oee/distance/), університеті Флориди (*University of Florida*) (https://lss.at.ufl.edu/).

У той же час спроби неприбуткових університетів створити прибуткові підрозділи, які спеціалізуються на дистанційній освіті, не були успішними. Наприклад: фірми *NYOnline* (колишня прибуткова навчальна дочірня компанія університету Нью-Йорку), *UNext* (колишня прибуткова навчальна дочірня компанія університету Чикаго), *Alliance for Life Long Learning – AllLearn* (колишній неприбутковий консорціум таких відомих університетів, як Оксфорд, Йєль та Стенфорд).

Що переконало ці престижні університети, які працюють у сфері чистої науки, увійти до світу комерції, і що перешкодило їм у цьому світі? Основна причина цього полягає в тому, що можливості, які виробляються освітньою технологією, обіцяли швидке досягнення нових ринків студентів з мінімальними витратами. В той же час великі приховані витрати, про які ці університети навіть не підозрювали, і призвели до краху їхніх проектів. Далі коротко розглянемо долю цих проектів. Цінний досвід з історії розвитку дистанційної освіти може допомогти побудувати успішні дистанційні програми.

### Типи дистанційних програм: традиційні погляди

Багато традиціоналістів розглядають он-лайн середовище по мінімуму – просто як новий спосіб надання викладання, зберігаючи його традиційний характер. Традиційний навчальний матеріал, практично без змін, просто надають студентам за допомогою Інтернету. Незважаючи на традиційний характер цих матеріалів, їх донесення за допомогою Інтернету роблять їх цікавішими для студентів, а також зручнішими. Багато шанованих університетів, таких як Стенфорд (http://scpd.stanford.edu), державний університет Пенсильванії (http://www.psu.edu), університет Дюк (http://www.duke.edu) надають програми такого типу [296]. Он-лайн додатки до звичайних класів – це дуже поширене явище. Викладачі проводять обговорення в групах, групові проекти і т. ін. за допомогою Інтернету як істотні додатки до роботи студентів у класі, а також як один із видів виконання ними домашнього завдання. Зазвичай студенти таких класів резиденти це – які приходять на заняття кожен тиждень і просто приймають участь в он-лайн частині цього предмету за допомогою власних комп'ютерів з будь-якого місця (з дому, парку, кафе). Інші класи проходять повністю в режимі он-лайн. Це дуже зручно для студентів, які живуть досить далеко і не можуть, або не хочуть приїздити до кампусу університету. Також це дуже зручно і для працюючих студентів, тому що вони можуть приймати участь у такому класі в будь-який момент протягом дня за їхнім бажанням. Вони вивчають той же матеріал і практично в тій же формі, що і ті студенти, які приходять до університету. Багато університетів використовують WebCT підхід, коли групи студентів, які розташовані в різних місцях, можуть приймати участь в одному і тому ж класі за допомогою відеокамер у кожному з цих місць. Університет Texas A&M – є провідним у цьому виді викладання.

### Програми подовженого навчання

Цей вид програм трохи відрізняється від описаного вище традиційного підходу. Важливо зазначити, що в одному і тому ж університеті можуть проходити програми декількох типів. Загальна риса таких програм полягає в тому, що вони орієнтовані на продовжене навчання (*continuing education*) для двох основних груп – випускників і людей, раніше не пов'язаних з цим навчальним закладом. Курси і семінари он-лайн проводяться з різних тем, починаючи з професійних і технічних галузей і закінчуючи мистецтвом і наукою.

Один із типів цих програм – це програми міжнародного співробітництва, які проводяться за допомогою викладання в режимі он-лайн. Наприклад, Масачусетський технологічний інститут (*Massachusetts Institute of Technology – MIT*) співробітничає з двома університетами Сінгапуру (Національний університет Сінгапуру і Наньянський технологічний університет), і разом вони заснували Сінгапур-MIT альянс (http://web.mit.edu/sma). Це інноваційне інженерне і науково-дослідне та проектно-дослідницьке співробітництво трьох університетів було засновано в 1998 році. Бачення цієї програми – "Бути кращим і неперевершеним підприємством дистанційної освіти, яке відоме на міжнародному рівні і яке залучає кращі інженерні і наукові студентські уми з Сінгапуру і всієї Азії" (http://web.mit.edu/sma/about/overview/index. htm). Місія цієї програми: залучити і розвинути талановитий людський капітал для промисловості Сінгапуру і його дослідницьких програм; надати платформу організаційного навчання, яке підніме загальний рівень університетів-партнерів; створити освітні і дослідницькі програми у сферах, важливих для економіки Сінгапуру; встановити ланцюжок: Академія – Промисловість – Досліди (див.: http://web.mit.edu/sma/about/overview/index.htm).

### Неприбуткові університети, які співпрацюють із прибутковими компаніями, використовуючи традиційні освітні правила

Другий тип програм – це ділове партнерство між традиційними ВНЗ і прибутковими компаніями. Деякі традиційні університети встановили прибуткові дочірні компанії/центри, які відповідають за надання послуг із подовженого навчання для випускників і для людей, які не навчалися в цьому навчальному закладі, але бажають вивчати в ньому деякі предмети. Записуючись на такі курси, люди не напряму підтримують університети, оскільки лише частина оплати за такі програми направляється в університети і використовується в них на різні цілі. Гарним прикладом цього типу навчання може послужити лідерське і професійне навчання в університеті Корнелл (*Cornell University)* (див.:http://www.ecornell.com).

Іншим гарним прикладом такого підходу може бути *Universitas 21 Global* (http://www.u21global.com/Education/home), який є навчальним і прибутковим відділенням міжнародного консорціуму, до якого входить 21 традиційний університет. Університет Вірджинії (*University of Virginia*) і університет

Макгіл (*McGill University*) є членами цього консорціуму. Університети співпрацюють на багатьох рівнях, і тисячі студентів беруть участь у програмах з обміну студентами. Цю програму було розпочато у 2001 році разом із відомим виданням *Thomson Learning*. "Підприємство такого типу, як це, зазвичай фокусує свою увагу на наданні предметів, щоб залучити студентів, для яких класичний університет не підходить. Як правило, їх метою стають студенти, які працюють вдень, одинокі батьки, а також мешканці географічних районів, в яких немає достатньої кількості навчальних закладів" [341, с. 117].

Але при цьому виді партнерства існують і приховані проблеми. Якщо приватна дистанційна компанія досягає успіху, репутація навчального закладу покращується, а у викладачів і студентів з'являється можливість доступу до новітніх технологій. Але якщо компанія терпіть крах, це негативно впливає на репутацію навчального закладу. Як сказав Франк Ньюман *(Frank Newman)*, колишній президент Комісії з освіти штатів *(Education Commission of the States)*: "Університети часто недооцінюють потенційну шкоду своєї репутації, коли співпрацюють із комерційними компаніями" [296, с. A33].

### Неприбуткові університети, які співпрацюють із прибутковими компаніями, використовуючи нетрадиційні правила освіти

Ще одним способом у використанні дистанційної освіти є створення навчального матеріалу на основі зовсім інших освітніх стандартів, що дозволяє залучити нетрадиційні групи потенційних студентів. Такі програми змінюють і звичайні норми в отриманні ступенів, і повноту курсів, і їхню довжину (терміни) та ін. Прикладом цього є Західний губернаторський університет *(Western Governors University)* (http://www.wgu.edu) – неприбутковий університет, який повністю працює в режимі он-лайн. Цей університет використовує систему тестування компетентності, а не систему кредитних годин, як у звичайних університетах. Студенти отримують дипломи, ґрунтуючись на оцінці їхньої компетентності, як це зазвичай відбувається з сертифікатами у сфері бізнесу.

### Моделі оперування дистанційною освітою

Професіонали у сфері дистанційної освіти розділяють три моделі оперування в дистанційній освіті (http://www.digitalschool.net/edu/DL_history_mJeffries.html):

1). Перша – це модель, при якій дистанційна освіта є єдиною відповідальністю і ціллю ВНЗ. Прикладом такої моделі є Відкритий університет *(Open University)* в Англії. Адміністрація і викладачі цього закладу фокусують свою увагу тільки на дистанційній освіті, на розвитку нових прогресивних методів і філософії дистанційної освіти. Вони розглядають винаходи нових інноваційних методів дистанційної освіти як найпершу й найголовнішу ціль університету.

2). Друга модель може мати назву змішаної моделі. В університетах, які дотримуються такої моделі, використовуються як звичайний, так

і дистанційний підхід до освіти. Більшість традиційних американських університетів використовують цю модель. Спеціальні дистанційні відділи та відділи інформаційних технологій (IT) зазвичай відповідальні за організацію он-лайн освіти всього університету. Вони надають свої послуги академічним департаментам, які пропонують дистанційні курси. Хоча кожний академічний департамент адмініструє свої власні програми і має спеціальний IT персонал для цих цілей, спеціальний IT-департамент на рівні університету проводить загальне технічне обслуговування і обслуговування питань логістики он-лайн освіти.

3). Третя модель може мати назву консорціуму. Консорціум – це група університетів, які разом створюють і ділять один із одним он-лайн програми. Студенти, які навчаються в одному університеті, можуть записуватися на он-лайн класи, які надаються іншими університетами – членами консорціуму. Оцінки за класи легко передаються між університетами. Основна проблема, яка послаблює цю модель, полягає в труднощах співпраці між організаціями, якщо у них різна філософія освіти. Також проблемою є й розподіл витрат.

### Виникнення і падіння деяких он-лайн венчурних проектів

Розглянемо далі більш детально венчурні проекти. Вивчивши причини їх невдач, можна зробити корисні висновки.

1). Проект *NYUOnline*. Цій проект починався із наступного заклику: "NYUOnline приносить освітні ресурси світового класу прямо на ваш комп'ютер" (http://www.careeruniversities.com/nyu_online.htm). Друге відоме гасло цієї компанії: "Клас віртуальний, а диплом реальний". Цей проект надавав бакалаврські програми в різних сферах, таких як: бізнес, економіка, психологія, IT та ін.

Вони вважали: "Наші дуже сучасні і легкодоступні бакалаврські програми були створені спеціально для студентів, чий вік не є традиційним студентським віком і які хочуть повернутись до університету і отримати ступінь" (http://www.careeruniversities.com/nyu_online.htm). Університет Нью-Йорка вклав 25 млн доларів для того, щоб заснувати цю дистанційну компанію. В той же час всі новації і почини виявилися набагато дорожчі, ніж передбачалося раніше. Крім цього, невміння працювати в бізнесі і призвело до занепаду компанії у 2001 році.

2). Проект *UNext*. Ця програма була заснована в 1997 році і починалась як багатообіцяюча компанія, яка продавала бізнес-курси он-лайн корпоративним клієнтам. Компанія керувалася принципом: "Навчання, як ви його знали раніше, вже змінюється" (http://www.cs.trinity.edu/~rjensen/000aaa/UNext_com2.htm). Ця компанія тісно працювала з університетом Чикаго та іншими відомими університетами, такими як: університет Колумбія *(Columbia University)*, Корнегі-Мелан *(Carnegie*

*Mellon)*, університет Стенфорда *(Stanford University)* і Лондонська школа економіки *(London Schools of Economics)*. Університети відповідали за розробку курсів, в той час як ця компанія доносила ці курси до клієнтів. Ця компанія була окремою компанією, і в її керівництві була команда менеджерів, які були не пов'язані з університетами. Оскільки ця компанія мала партнерами такі престижні університети, то в неї не було проблем у інвесторах для фінансування її діяльності. Якість курсів була дуже високою. "Всі курси включають спілкування між студентами і викладачами за допомогою електронної пошти *(e-mail)*, дискусійні програми, а також велику різноманітність мультимедійних пристосувань" [256, с.А33]. Контроль за якістю був дуже важкий: "Майже кожного дня компанія платить людям за те, що вони приходять в офіси і тестують курси. В той час як люди це роблять, контролери цієї компанії спостерігають за ними за допомогою десятків телевізійних екранів" [296, с. А33].

Наведемо приклад того, як зазвичай складалися курси: "Доктор Раджан, професор фінансів університету Чикаго, який працював з цією компанією при складанні курсу корпоративних фінансів, розповідає, що він працював із представником компанії і вони зупинялися на основних пунктах предмета, на якому професор хотів сконцентрувати увагу. Після цього компанія створювала курс. Коли створення курсу було завершено, у доктора Раджана була можливість його вивчити і вимагати внести необхідні зміни. ВЕБ-сторінка цієї компанії декларувала, що курс було розроблено з доктором Раджаном" [296, с. А33].

У той час ціна створення курсів була дуже високою. Як зазначає С. Карр, ціна створення курсу була найбільшою витратою в цій компанії: "компанія іноді платить до 700 тис. доларів, щоб створити еквівалент повного семестрового курсу" [296, с. А33]. Якщо дистанційна компанія процвітає, репутація університету, який з ним співпрацює, закріплюється. А у студентів і викладачів з'являється можливість доступу до нових технологій. Але якщо компанія провалюється, репутація університету також страждає. Тому, коли виникли фінансові труднощі та проблеми, від яких їхня репутація могла постраждати, університет Чикаго, Колумбійський університет, Карнегі Мелон, Стенфордський університет і Лондонська школа економіки просто припинили цей проект.

3). Проект *AllLearn*. Цю програму було розпочато в 2001 році як спільну неприбуткову он-лайн венчурну програму Оксфордського університету *(Oxford University)*, Йєльського університету *(Yale University)* і Стенфордського університету *(Stanford University)*. Спочатку аудиторія, на яку розраховувалась ця програма, включала в себе випускників цих університетів. Зміст курсів розроблявся викладачами університетів. Протягом декількох років ця програма надала 110 курсів он-лайн, і понад 10 тисяч студентів із 70 країн були задіяні в цьому процесі. Для створення курсів були залучені професори вищого класу. Такі курси

були дешевшими, ніж дистанційна освіта, яка надавалась індивідуально кожним із університетів.

Але все ж ця програма закрилась у 2006 році, коли члени консорціуму зробили заяву, що "Ціна надання курсів вищого класу за доступними цінам не могла бути підтримана" (http://www2.universitybusiness.com/viewarticle.aspx?articleid=57).

### Важливі уроки

В той час як багато наведених вище он-лайн проектів продовжують існувати і є дуже успішними, деякі з них провалились. Виявлення причин їх провалу зможе допомогти в подальшому уникнути цих помилок.

1). У першу чергу більшість тих проектів, що провалилися, включають прибуткові дочірні компанії, які працюють разом з неприбутковими університетами. Увійшовши у "небезпечну воду" комерційної діяльності, вони поставили себе у непередбачені ситуації, які пов'язані з ризиком фінансових ринків, комерційної регуляцією і небезпекою для репутації. Як зазначає С. Фішер: "Традиційним ВНЗ краще всього зберегти статус неприбуткової організації для всіх своїх підрозділів. Навіщо їм входити в "небезпечну воду" ринку комерційної освіти? У такому випадку виникають всі звичайні причини для побоювань: фінансові ризики, небезпека для репутації, законодавча відповідальність, витрати часу і ресурсів, а також ерозія політичного і соціального капіталу. Причини для занепокоєння стають ще сильнішими, коли в комерційну освітню діяльність включаються університети, які з такою діяльністю не були пов'язані раніше. У неприбуткових освітніх закладах особливий і організаційний статус, який важко змінити у прибуткову організацію" [341, с. 119].

2). Ціна заснування і підтримки он-лайн програм дуже велика. Зазвичай навчальному закладу потрібен спонсор (як правило, це яка-небудь приватна компанія) для того, щоб робити первинне фінансування он-лайн проекту. Університет не може почати такий великий проект сам, без зовнішньої допомоги. Але коли інвестор вирішує вкласти кошти в такий проект, він зазвичай шукає в цьому фінансовий прибуток, а цілі університету менше направлені на фінанси і більше направлені на соціальні і моральні цінності. При цьому мотивація інвестицій мораллю і суспільним благом, як правило, не визначається. "Проблема з таким напрямом мотивації виявляються в тому, що ніхто не вкладає інвестиції тільки на основі моральних і соціальних цінностей" [341, с. 120].

3). Щоденна вартість он-лайн програм також велика і набагато вища, ніж звичайно думають. Хоча тривала вартість використання он-лайн програм і є дуже маленькою, цю якість звичайно неможливо використати.

Вартість ІТ програм має дуже короткий період існування. Це означає, що коли приходить час пожинати плоди низької довготривалої вартості методологій і програм, що сконструйовані раніше, ці методології і програми стають застарілими і необхідно створювати нові.

Крім цього, хоча розповсюдження освітнього матеріалу через Інтернет дійсно є дуже дешевим, але додавання все більшої й більшої кількості студентів до класу без збільшення кількості викладачів знижує якість комунікацій між студентами та викладачами (а хороша комунікація між студентами і викладачами є дуже важливим фактором у цьому виді освіти). Тому значно збільшується необхідність у додаткових спеціалістах. Вартість навчання одного студента спочатку є дуже високою, особливо – в перші семестри, потім стабілізується, але не падає низько. Це відбувається із-за великих витрат на підтримку і розробку он-лайн технологій.

4). Крім цього, коли неприбуткові навчальні заклади виходять на ринок з метою отримання прибутку, на них чекають істотні можливості втрати грошей, як це зазвичай буває на відкритих ринках. Але більшість неприбуткових навчальних закладів мають відповідальність щодо акуратного і виваженого вкладання грошей, мінімально ризикуючи фінансами. У них немає прав грати на ринку так, як це роблять бізнес-корпорації.

### Досвід вітчизняного приватного ВНЗ із впровадження дистанційної освіти

Наведемо приклад успішної дистанційної освітньої програми у приватному ВНЗ – Українсько-американському гуманітарному інституті "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (УАГІ ВМУУ). Заклад працює над розвитком інноваційного викладацького формату з часів свого заснування з 1997 року. Від самого початку в інституті розвивалося використання комп'ютерів для роботи в класі і студентських проектах. З розвитком УАГІ ВМУУ з'явились і перші результати дистанційної освіти. Аудіоконференції, листування через Інтернет, складання іспитів, які проводились на комп'ютері, – все це входило в перші спроби встановлення дистанційної освіти в інституті. На сьогодні УАГІ ВМУУ успішно розвиває чотири формати викладання:

1). *Традиційне викладання,* при якому ВЕБ-технології не використовуються. Цей формат викладання займає близько 10 % в курсах, які пропонуються інститутом.

2). *Навчання, при якому використовуються он-лайн технології.* При цьому 25 % змісту курсу викладається в Інтернеті, і студенти можуть мати доступ до цих матеріалів у будь-який день і час. Цей тип викладання помітно покращує традиційне викладання в класі, і більшість курсів застосовують цю практику.

3). *Гібридне викладання, при якому викладання через Інтернет і викладання в класі поєднуються.* Істотні частини курсу доносяться до

студентів через Інтернет – шляхом он-лайн дискусій, відеосесій, студенти працюють над індивідуальними та груповими проектами, також ведеться он-лайн комунікація з викладачами і однокурсниками. Зустрічі в класі теж є частиною такого курсу. Деякі лекції, семінари та іспити проводяться таким же чином. У такому форматі студентам пропонуються три курси за американською програмою "Business Administration".

4). *Он-лайн викладання, при якому весь навчальний матеріал пропонується студентам за допомогою Інтернету – абсолютно без зустрічі студентів із викладачами*. Освітня методологія, яка використовується при такому форматі, включає в себе щонедільні он-лайн дискусії між студентами і викладачами, щомісячні конференції між ними, іспити, які проводяться в режимі он-лайн, робота і повне виконання індивідуальних та групових проектів. Всі підручники і навчальні матеріали знаходяться в Інтернеті.

Два курси магістерського рівня саме в такому форматі успішно викладає керівник американських магістерських програм УАГІ ВМУУ О. І. Воловик [50].

## Висновки до глави 2

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1). Природно вбачати в широкому спектрі статутної освітньо-наукової діяльності ВНЗ України (незалежно від їхньої форми власності) ознаки економічно-господарської сутності, а саме – підприємництва з використанням апарату менеджменту, маркетингу, інноваційної та інвестиційної діяльності. Саме підприємницька діяльність українських ВНЗ дозволяє їм здобувати необхідне фінансування, конкурувати між собою, підвищуючи цим якість освітньої діяльності.

2). Світові економічні кризи, процеси глобалізації, інтеграції освітніх систем і подальшої інтернаціоналізації освіти, поступове зменшення майже в усіх країнах бюджетного фінансування і державної підтримки ВНЗ, комерціалізація вищої освіти неминуче призводять до трансформації університетів і коледжів у підприємницькі освітянські бізнес-структури – підприємницькі ВНЗ. Проблема виживання в умовах світової економічної кризи і виходу українських ВНЗ на новий, більш високий і якісний, рівень перетворилась у завдання впровадження ефективного підприємництва в галузі освіти. Позитивний досвід перетворення ВНЗ провідних економічно розвинених країн, а також деяких вітчизняних ВНЗ у підприємницькі університети, інститути і коледжі свідчить про дієвість такого підходу трансформації і реформування вищих навчальних закладів і може стати реальним шляхом утворення самодостатніх і фінансово незалежних університетів, інститутів і коледжів з потужним науковим і

викладацьким потенціалом, конкурентоспроможних на внутрішньому і на зарубіжних ринках освітніх послуг.

3). Удосконалення форм фінансування вищої освіти необхідне для її подальшого розвитку в умовах ринкових перетворень в Україні. Важливими є як підприємницька діяльність ВНЗ, так і залучення приватних інвестицій, участь приватного капіталу в підготовці фахівців для народного господарства країни і в зміцненні загального інтелектуального потенціалу нації. З позицій майбутньої євроінтеграції, подальшої демократизації національної вищої школи і наближення її до світових норм, ваучеризація вищої освіти, впровадження принципів міжнародної вищої освіти мають стати наступними після зовнішнього незалежного оцінювання реальними кроками з подолання корупції і зловживань у сфері освіти, спрямованими на підвищення її ефективності, якості, іміджу.

4). Наведений аналіз свідчить, що навчальні заклади з он-лайн освітніми програмами можуть мати як великий успіх, так і суттєві поразки. Розвиток таких програм повинен проходити виважено, акуратно, із значним попереднім аналізом. Неприбутковим навчальним закладам доцільно розвивати свої власні он-лайн програми без істотного входження до світу бізнесу. Ілюзії щодо заснування комерційного освітнього підприємства на базі неприбуткового навчального закладу на основі он-лайн технологій поступово зникають.

5). Українські ВНЗ можуть отримувати додаткові фінансові надходження за рахунок ефективного використання ВЕБ-технологій, дистанційного навчання і організації різноманітних форм дистанційної освіти.

# 3 ГЛАВА

# ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД НАВЧАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВУ, МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТІ, ЛІДЕРСТВУ І ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

**ВСТУП.** У період трансформації української економіки, реформування системи освіти і подальшого соціально-політичного розвитку незалежної України одним із важливих завдань є ефективна підготовка власних підприємців, керівників різних сфер народного господарства, менеджерів виробничої та гуманітарної сфер. Важливим для аналізу, вивчення і запозичення у цій справі є передовий досвід економічно розвинених країн світу, серед яких безумовним лідером є США. Цікавим є дослідження організації навчання менеджерів і керівників для різних галузей американської економіки, аналіз навчальних планів і програм провідних ВНЗ США (наприклад: [255; 256; 259; 315–319; 371; 433–434; 437–440; 472–479; 481] та ін.).

Відомо, що в галузі підприємництва США – світовий лідер. Це є результатом як державної законодавчої політики, так і розвитку відповідної науки. Разом з науковцями Великобританії, Німеччини, Японії і деяких інших економічно розвинутих країн американські фахівці бізнесу створили найкращу в світі школу підприємницької діяльності. Теорія цієї діяльності, практичні методи організації і підтримки бізнесу викладаються в усіх американських школах, коледжах і університетах, учні і студенти закладів освіти Сполучених Штатів мають у своєму розпорядженні різноманітні підручники, посібники і монографії з бізнесу.

Досягнення у сфері освіти США пов'язані як з великою увагою, що їй традиційно приділяє американська спільнота, уряд (на усіх рівнях влади), громадський контроль, так і з вимогами стрімкого розвитку американської економіки, науки, технологій. Саме тому галузь освіти розглядається як найважливіша і її удосконаленням та управлінням займаються висококваліфіковані фахівці, громадські ради, конгресмени і сенатори, департаменти освіти

і батьківські комітети. Особливо треба наголосити на проблемі менеджменту у сфері освіти.

Для української системи вищої освіти характерним, як правило, є брак професійних менеджерів у цій сфері (кваліфікованих менеджерів у галузі вищої освіти майже ніде не готують). Ключові позиції зазвичай займають вихідці із викладацького середовища, які фактично стають звільненими адміністраторами і потім поєднують ці позиції з викладанням протягом значного періоду своєї кар'єри (а то й пожиттєво).

Американську систему побудовано інакше. Однією з популярних навчальних програм у ВНЗ США є програма "адміністрування в освіті". Ця програма існує на всіх освітніх рівнях: можна отримати ступінь "адміністрування в освіті" бакалаврського, магістерського та докторського рівнів. Студенти таких програм навчаються бути менеджерами в галузі освіти. Такі програми включають багато таких же самих предметів, що вивчаються студентами за програмами з бізнесу і менеджменту.

Зазначимо, що система вищої освіти США відома своїми бакалаврськими і магістерськими програмами у сфері "адміністрування в бізнесі" – BBA та MBA. Однак докторських програм із "адміністрування в бізнесі" не існує, оскільки проблему ***"адміністрування в бізнесі"*** американські фахівці розглядають як більше практичну, ніж наукову. Завданням BBA-програми є базова підготовка фахівців середньої ланки для організації та ведення конкурентоспроможного бізнесу (в тому числі – приватного малого і середнього), а MBA-програми мають на меті підготовку фахівців вищого та найвищого (executive MBA) рівнів адміністрування у великому (корпоративному) бізнесі. Тому MBA-програми націлені на ґрунтовну практичну й всебічну підготовку фахівців, які вже мають бакалаврські ступені в будь-якій галузі знань, науки і техніки для керівництва підприємництвом і бізнесом саме в тих сферах діяльності, в яких працюють ці фахівці.

Також дуже відомими і типово "американськими" є навчальні програми "адміністрування в освіті" й "лідерства". Випускники програм з "адміністрування в освіті" можуть займати керівні посади з управління навчальними закладами (та їх підрозділами) різних рівнів – від дитячих ясел, дитячих садків і шкіл і до ВНЗ (університетів, інститутів, коледжів тощо). Також такі програми готують фахівців до управління освітою на регіональному і державному рівні. За програмами "лідерства" навчаються різного рівня фахівці (від молодшого спеціаліста до доктора наук), які стають керівниками і організаторами як підприємницької (виробничої), так і гуманітарної (невиробничої) і публічної діяльності у невиробничій, соціальній сфері, громадській діяльності, в адміністративній церковній діяльності, керівництві фондами, різноманітними неурядовими (громадськими) організаціями, асоціаціями, товариствами, об'єднаннями тощо. За такими ж програмами навчаються й науковці.

Всі зазначені вище програми з адміністрування є досить популярними в США, оскільки відображають підприємницьких дух американського суспільства, велике значення лідерів, організаторів виробництв і фахівців-управлінців в економічно розвиненому суспільстві й відображають зацікавленість держави в їхній підготовці.

## §1. Підприємницька освіта американців

США – країна підприємництва і підприємців. Кожний американський громадянин навчається цьому змалку. Система освіти Америки найкращим чином готує підприємців, пропонуючи різноманітні програми навчання бізнесменів протягом усього їхнього життя (див.: [66; 204; 205; 237; 415]).

Один із головних принципів демократії США – це право кожного американського громадянина займатися підприємницькою діяльністю, мати свою власну справу. Для цього законодавчо закріплені права підприємців, можливість вільно обирати шляхи і методи діяльності. Держава гарантує бізнесменам підтримку і захист, але не гарантує робочого місця. Суть американського способу життя можна викласти так: *роби все, що завгодно і що не суперечить закону, але не сподівайся, що держава зобов'язана надати тобі роботу або робоче місце*.

Уже багато десятиліть американців навчають культурі підприємницької діяльності, що є складовою економічного успіху країни, виховують у майбутніх бізнесменів підприємницькі типи поведінки, риси характеру і навички. Наприклад, для успіху в бізнесі необхідно: вміло користуватися сприятливою нагодою; виявляти ініціативу і творчо підходити до вирішення проблем; творчо оцінювати ситуацію; покладатися в основному на власні сили і не боятися брати на себе відповідальність; доводити справу до кінця; продумано ризикувати і виявляти при цьому здоровий глузд; користуватися науково-технічними досягненнями (інформаційними мережами, комп'ютерною технікою, новими технологіями тощо). Необхідними рисами характеру підприємця вважаються: бажання діяльності і наполегливість; працелюбність; прагнення будь-що досягти успіху; амбіціозність і професійна гордість; впевненість у своїх силах і висока самооцінка; внутрішня незалежність; рішучість і творчий підхід; вміння вчитися на власному досвіді і не повторювати помилок інших.

У навчальних закладах американців навчають таким навичкам підприємництва, як: вмінню переконувати, вести переговори, пропонувати; продавати; вбачати користь і комплексно підходити до управління бізнесом (проектами, ситуаціями); вмінню стратегічно мислити, інтуїтивно приймати рішення в умовах непевності; творчо підходити до розв'язання проблем і користуватися науково-технічними досягненнями, інформаційними мережами, комп'ютерною технікою, новими технологіями тощо. У підприємницькій

освіті велике значення мають тренінги та кейсові студії, що допомагають розвивати вміння та навички, необхідні для використання у підприємницькій діяльності, розуміння об'єктивних труднощів і шляхи їх подолання [260, с. 40–47, 65–68, 116–122].

Велику увагу американці приділяють розвиткові сімейного бізнесу [291, с. 326–328]. Тому, як розпочати сімейний бізнес [366, с. 24–63], які стратегії застосовувати для подолання випробувань у сімейному бізнесі (див. [366, с. 266–283]), навчають майже в усіх школах і коледжах США. Фахівці вважають, що велике значення у зміцненні сімейного бізнесу та його культури відіграють семінари, консультації, ради, обговорення та спілкування (див. [291, с. 279–311]).

Широко вивчаються і проблеми малого бізнесу (див. [351, с. 233–238]), управління малим і середнім бізнесом (див. [351, с. 159–166]), американські громадяни навчаються підприємництву в міжнародному бізнесі (див. [351, с. 215–218]). Для досягнення успіху в бізнесі в американської молоді виховуються підприємницькі якості (див. [352, с. 5–7]), вони навчаються тому, як запобігти невдач в організації бізнесу – у менеджменті (див. [352, с. 110–114]), у прогнозуванні (див. [352, с. 25–37]), у фінансових розрахунках (див. [352, с. 51–59]), у маркетингу (див. [352, с. 76–80]) тощо.

Високо цінуються в підприємницькій діяльності також твердість характеру, непохитність у доведенні справи до кінця, етична поведінка, моральність, дотримання даного слова, благородство, благочинність і благодійність. Так, навчання підприємницької етики є чи не найголовнішим аспектом підприємницької освіти, тому що виховує морально-етичні якості ділової людини для її органічної інтеграції у діловий світ і суспільство, охоплює взаємовідносини фірми та найманого працівника (див. [62, с. 4–112]), взаємовідносини фірми з іншими економічними агентами, акціонерами, дилерами та постачальниками (див. [62, с. 113–172]).

Справжні підприємці завжди є меценатами, підтримують розвиток науки, культури, освіти, спорту, медицини, допомагають хворим і непрацездатним, безробітним і сиротам. Але це все є похідним від економічного успіху підприємницької діяльності і не завжди є дійсним проявом благородних почуттів (часто робиться з популістських намірів для власної реклами і самоствердження).

Відомо, що "менеджмент неможливий без лідерства" (див. [373, с. 135]). Тому у США велику увагу приділяють підготовці і вихованню лідерів для різних галузей економіки і сфер діяльності суспільства. Підприємці завжди є лідерами, тому для їх навчання застосовуються творчі підходи, інновації (див. [330, с. 133–140]), високопрофесійний професорсько-викладацький персонал, сучасні технічні засоби.

Аналізуючи завдання освіти щодо підготовки молоді до підприємницької діяльності, зарубіжні фахівці роблять висновок, що вже в школі необхідно

поглиблювати початкові знання з організації бізнесу, ретельно навчати наукам підприємництва у вищому навчальному закладі, а потім – протягом усього життя на робочому місці. Серед головних цілей таких навчальних програм вони виділяють: виховати здатність розпочати нову (власну) справу; виробити вміння працювати в малому бізнесі; прищепити "підприємницький" світогляд загалом; розвинути "підприємливість" як рису характеру. Пропонується навчати таким програмам: у середній та старшій школах; у професійно-технічних закладах освіти; у вищих навчальних закладах; безпосередньо на практиці (в бізнесі). Використовуються такі типи програм: спеціалізована програма з бізнесу; повний курс навчання з усіма предметами; факультативний курс. Бажаними результатами навчання повинні бути: заснування нової (власної) справи; ефективна праця в невеликій фірмі (в малому бізнесі) чи на динамічному ринку праці; розвинення особистих підприємницьких навичок.

Із досвіду зарубіжних фахівців випливає, що для того, аби підприємництво посіло належне місце в системі освіти країни, необхідно враховувати характерні особливості навчальних закладів, організацію навчання з підприємництва та рівень і наявність викладачів. З метою створення необхідних і сприятливих умов для викладання дисциплін з підприємництва, навчальним закладам рекомендовано: створювати і зміцнювати почуття індивідуальної власності, діяльності та наслідків; зміцнювати взаємопов'язані почуття свободи і власної спроможності досягти поставленої мети (почуття законодавчої захищеності приватної справи); максимально розширювати можливості для людини брати на себе відповідальність за виконання широкого кола комплексних завдань; зміцнювати почуття відповідальності за доведення розпочатої справи до кінця; заохочувати працівників створювати власні мережі посередників відповідно до обраної стратегії; толерантно ставитися до невизначеності і помилок, яких уникнути неможливо; заохочувати стратегічне мислення (вчити надавати перевагу стратегічному мисленню, а не формальному плануванню); підкреслювати важливість особистої довіри та знання "хто є хто" – як основу управління підприємством (на відміну від формальних стосунків); уникати занадто суворого розмежування обов'язків і стимулювати неформальне перекривання функцій структурних підрозділів і виконавців як основу вироблення спільної культури "робити загальну справу"; створювати можливості навчання на робочому місці, працюючи з кадрами.

Мрія американця – мати свій власний бізнес. Власна справа ототожнюється з великими прибутками, повною свободою, незалежністю, відсутністю над підприємцем босів (керівників), діяльністю на власний розсуд і за своїм власним розкладом. Але як цього досягти?

Підприємництво – це специфічний спосіб життя, повний ризику, натхнення та захоплення. Але він того вартий. Не так важливо, наскільки важким є шлях до успіху. Мати свій власний бізнес в США є привілеєм для кожного громадянина країни. Власна справа поглинає всю душу, вимагає від антре-

пренера максимальної відданості, максимального ризику, авантюризму, спеціального внутрішнього поштовху, який є не в кожної людини. Бізнес залишається для тих, хто більше піклується про контроль і підтримку своєї власної гідності, ніж про те, скільки грошей він від цього отримає. Антрепренер, більше ніж хто інший зі світу бізнесу, розуміє відчуття "екстазу перемоги" і "агонії поразки". Це індивідуум, який хоче і може ризикувати в процесі виробництва продукції для досягнення власних прибутків і здатний гідно сприймати власні втрати. Для того щоб досягти успіху, потрібні певні персональні риси або великі гроші. Не треба сподіватися, що якщо ви успішно пройшли тестування щодо наявності рис характеру антрепренера, то вас безумовно очікуватиме успіх у бізнесі. Є дуже багато бізнесменів, які не склали такі тести, а серед тих, хто їх склав, багато не витримали перевірки життям.

У Сполучених Штатах Америки існує перевірена часом система підготовки підприємців. Відомі університети, коледжі та наукові установи розробляють навчальні програми з бізнесу, економіки та підприємництва (див., наприклад: [66; 149; 204; 208; 263; 266; 295; 314; 320; 326; 330; 331; 351–353; 358; 366; 370]). Гарвардська Школа бізнесу навіть видала роман про освіту та навчання майбутніх підприємців (див. [373]). А в енциклопедії з підприємництва (див. [350]) проаналізовано й узагальнено досвід успішних підприємницьких кар'єр більше ніж 500 видатних бізнесменів, таких як: Артур Андерсен (с. 8), Уолтер Дісней (с. 165), Мері Кей Еш (с. 13), Уільям Боїнг (с. 66), Джон Рокфеллер (с. 398), Генрі Форд (с. 205), Леві Страус (с. 440) та інших, а також понад 470 відомих фірм і компаній, наприклад: Епл-Макінтош Комп'ютери (с. 283), Банк Америки (с. 224), Баскін Робінз (с. 31), Бош і Ломб (с. 38), Кока-Кола (с. 94), Міжнародна експрес-пошта DHL (с. 147), Доміно Піцца (с. 350), Дженерал Електрик (с. 188), Дженерал Моторс (с. 182), Готелі Хілтон (с. 262) та багато інших.

## 1.1. Підготовка молодших спеціалістів з управління бізнесом

У США і багатьох економічно розвинених країнах світу першим післяшкільним етапом підготовки фахівців до самостійної підприємницької діяльності є навчання у ВНЗ за програмою молодшого спеціаліста в галузі бізнесу з подальшим одержанням відповідного наукового ступеня молодшого спеціаліста з бізнесу (див., наприклад: [256; 259; 315; 318; 437–440]).

Розглянемо для прикладу такі дві програми (навчальні плани) підготовки молодшого спеціаліста: в галузі "управління бізнесом" (Associate Degree in Business Administration) і в галузі "міжнародного бізнесу" (Associate of Science Degree in International Business).

Навчальний план підготовки молодшого спеціаліста, як правило, складається з обов'язкової ("стержневої") загальноосвітньої частини, обов'язкової (базової) спеціальної, а також – профілюючої, професійно-орієнтованої

частини за обраною спеціальністю. На відміну від бакалаврського, до навчального плану з підготовки молодшого спеціаліста включається від 60 до 66 кредитів (до бакалаврського – від 120–124 до 130–134 кредитів).

Загальноосвітня частина програм підготовки молодшого спеціаліста в галузі управління бізнесом може мати 30–32 кредити та складатися з такого переліку дисциплін.

1. Математика – 3 кредити.
2. Прикладна та обчислювальна математика – 3 кредити.
3. Статистика – 3 кредити.
4. Спілкування (6 кредитів):
4.1. Творча письмова робота з англійської мови 1-го рівня (English Composition I) – 3 кредити.
4.2. Творча письмова робота з англійської мови 2-го рівня (English Composition II) – 3 кредити.
5. Гуманітарні дисципліни (6 кредитів):
5.1. Європейська історія – I (3 кредити) або Історія Америки – I (3 кредити).
5.2. Європейська історія – II (3 кредити) або Історія Америки – II (3 кредити).
6. Суспільні науки (12 кредитів):
6.1. Загальна психологія – 3 кредити.
6.2. Політологія – 3 кредити.
6.3. Вступ до соціології – 3 кредити.
7. Фізична культура (не є обов'язковою дисципліною, викладається за бажанням студента) – 2 кредити.

(Заохочується також і позакласна участь у спортивних заходах, відвідування басейну та спортивних секцій).

*З а г а л о м : 30–32 кредити.*

Обов'язкова (базова) спеціальна частина програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі управління бізнесом містить у собі такі 8 курсів (по 3 кредити кожний):

1. Вступ до бізнесу – 3 кредити.
2. Бухгалтерський облік I – 3 кредити.
3. Бухгалтерський облік частина II – 3 кредити.
4. Прикладне програмне забезпечення в бізнесі – 3 кредити.
5. Основи маркетингу – 3 кредити.
6. Основи ділового права (основи права у сфері бізнесу) – 3 кредити.
7. Основи макроекономіки – 3 кредити.
8. Основи мікроекономіки – 3 кредити.

*З а г а л о м : 24 кредити.*

Профілююча, професійно-орієнтована частина за обраною спеціальністю складається з таких двох курсів по 3 кредити кожний (загалом – 6 кредитів):

1. Вступ до міжнародного бізнесу – 3 кредити.
2. Поведінка споживача та основи теорії споживання – 3 кредити.

*В с ь о г о : 6 кредитів.*

Загальноосвітня частина програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі міжнародного бізнесу має 32 кредити та складається з такого переліку дисциплін:

1. Математичні дисципліни – 3 кредити (на вибір):
1.1. Математика (3 кредити)
1.2. Прикладна та обчислювальна математика (3 кредити).
2. Природничі науки – 3 кредити (на вибір):
2.1. Наука і суспільство – 3 кредити.
2.2. Життя і здоров'я людини – 3 кредити.
2.3. Екологія – 3 кредити.
2.4. Охорона оточуючого навколишнього середовища – 3 кредити.
2.5. Елементарна фізика – 3 кредити.
3. Спілкування – 6 кредитів:
3.1. Творча письмова робота з англійської мови 1-го рівня (English Composition I) – 3 кредити.
3.2. Творча письмова робота з англійської мови 2-го рівня (English Composition II) – 3 кредити.
4. Гуманітарні дисципліни – 6 кредитів (на вибір):
4.1. Американська література і культура – 3 кредити.
4.2. Європейська література і культура – 3 кредити.
4.3. Історія Америки – 3 кредити.
4.4. Європейська історія – 3 кредити.
4.5. Образотворче мистецтво – 3 кредити.
4.6. Ділова англійська мова – 3 кредити.
5. На вибір 14 кредитів з такого переліку дисциплін:
5.1. Суспільні науки:
5.1.1. Загальна психологія – 3 кредити.
5.1.2. Політологія – 3 кредити.
5.1.3. Філософія – 3 кредити.
5.1.4. Основи права I – 3 кредити.
5.1.5. Основи права II – 3 кредити.
5.1.6. Етика бізнесу – 3 кредити.
5.2. Культури світу та їх взаємодія:
5.2.1. Іноземна мова – від 4 до 8 кредитів.
5.2.2. Історія християнства – 3 кредити.
5.2.3. Релігії світу – 3 кредити.
5.3. Фізична культура:
5.3.1. Здоровий спосіб життя та культура тіла – 1 кредит.
5.3.2 Активний курс заняття спортом – 1 кредит. (Обов'язковими також є позакласна участь у спортивних заходах і відвідування басейну та спортивних секцій).

*В с ь о г о : 32 кредити.*

Обов'язкова (базова) спеціальна частина програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі міжнародного бізнесу може мати такі курси (по 3 кредити кожний):

1. Основи міжнародного бізнесу.
2. Основи бухгалтерського обліку (частина I).
3. Основи бухгалтерського обліку (частина II).
4. На вибір один із комп'ютерних курсів (3 кредити):
4.1. Вступ до комп'ютерних наук – 3 кредити.
4.2. Прикладне програмне забезпечення в бізнесі – 3 кредити.
4.3. Сучасні напрями інформаційних технологій – 3 кредити.
4.4. Застосування інформаційних технологій у бізнесі – 3 кредити.
5. Основи міжнародного маркетингу.
6. Основи міжнародного ділового права (основи міжнародного права у сфері бізнесу).
7. Основи макроекономіки.
8. Основи мікроекономіки.

*В с ь о г о : 24 кредити.*

Профілююча, професійно-орієнтована частина за обраною спеціальністю складається з двох курсів за вибором по 3 кредити кожний (загалом – 6 кредитів) з такого переліку:

1. Основи міжнародного менеджменту – 3 кредити.
2. Міжнародні закони бізнесу.
3. Основи управління міжнародним бізнесом.
4. Політика бізнесу – 3 кредити.
5. Професійне спілкування – 3 кредити.
6. Управління малим бізнесом – 3 кредити.
7. Експортно-імпортні операції – 3 кредити.
8. Основи зовнішньоекономічної діяльності – 3 кредити.
9. Особливості середнього і великого бізнесу – 3 кредити.
10. Міжнародна економіка – 3 кредити.
11. "Паблік рілейшнз (громадські зв'язки) – 3 кредити.
12. Семінар з управління міжнародним бізнесом – 3 кредити.

*В с ь о г о : 6 кредитів.*

Підготовка молодшого спеціаліста, як правило, триває 4 основних семестри (по 15 тижнів) і закінчується випускними іспитами та презентацією фінальної (випускної) письмової роботи (подібно до нашої дипломної роботи). Після отримання ступеня і диплому молодший спеціаліст може або працювати, або продовжувати навчання в бакалавратурі.

Зауважимо, що ВНЗ США та інших економічно розвинених країн на базі програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі бізнесу можуть надавати випускникам професійну підготовку в таких сферах: управління

бізнесом; менеджмент; облік (бухгалтерський); маркетинг; фінанси. При незначній модифікації програми – включенні до обов'язкової (базової) спеціальної та профілюючої, професійно-орієнтованої частин 4–5 додаткових курсів з інформаційно-комп'ютерних дисциплін (наприклад: прикладне інформаційно-комп'ютерне забезпечення бізнесу; інформаційні процеси в бізнесі; вступ у програмування; бази даних: розробка і програмування; комп'ютерний дизайн і графіка; мови програмування високого рівня; менеджмент інформаційних систем; менеджмент інформаційних мереж; системний аналіз і дизайн інформаційних технологій; вибрані теми з інформаційних технологій і т.ін.) – концентруватися на підготовці фахівців у тих же сферах, але зі спеціальною комп'ютерною підготовкою.

На базі підготовки молодшого спеціаліста в галузі міжнародного бізнесу випускники можуть отримувати професійну підготовку в таких напрямах: управління міжнародним бізнесом; міжнародний менеджмент; облік у міжнародному бізнесі; міжнародний маркетинг; міжнародні фінанси. Тільки правові спеціальності, пов'язані з дисциплінами в галузі бізнесу, вимагають спеціальної попередньої правової підготовки з більш тривалим терміном навчання.

## 1.2. Підготовка бакалаврів у галузі управління бізнесом

Як уже зазначалося, специфіка американської децентралізованої вищої освіти полягає в тому, що не існує єдиного стандарту із змісту навчання, також не існує стандартних програм підготовки спеціалістів. Програми розробляються професорсько-викладацьким складом, педагогами-науковцями або спеціалістами-експертами. ВНЗ самостійно встановлюють конкретні вимоги щодо змісту, кількості та послідовності проходження навчальних курсів (див., наприклад: [255; 259; 315–319; 437–440; 476–479]).

Базовою вищою освітою в США та багатьох економічно розвинених країн вважається бакалаврська освіта. Розглянемо, як приклад, навчальні плани підготовки бакалаврів у галузі управління бізнесом і в галузі міжнародного бізнесу. За такими планами проходять базову підготовку майже всі підприємці, бізнесмени, менеджери, маркетологи та інші фахівці сфери бізнесу (див.: [318, с. 57–68; 38, с.60–69]).

Зазначимо, що дисципліни, які входять до програми підготовки ділових людей, підрозділяються на обов'язкові та дисципліни за вибором. Обов'язкові дисципліни викладаються для науково-теоретичної підготовки спеціаліста, їх вивчають протягом перших двох років. В останні два роки навчання вивчаються спеціальні предмети – дисципліни за вибором (елективні). Курси (дисципліни) за вибором підрозділяються на основні (обмеженого вибору) та факультативні (вільного вибору). Студенти обирають

факультативні курси (предмети) відповідно до своєї наукової або практичної зацікавленості.

Бакалаврський навчальний план складається з обов'язкової ("стержневої") загальноосвітньої частини, обов'язкової (базової) спеціальної та профілюючої професійно-орієнтованої частини за обраною бізнес-спеціальністю. При підготовці бакалаврів з управління бізнесом "Bachelor of Business Administration" ("BBA") обов'язкова ("стержнева") загальноосвітня частина може складатися з таких дисциплін (курсів):

1. Математика – 3 кредити (на вибір):
1.1. Прикладна та обчислювальна математика – 3 кредити.
1.2. Загальний курс вищої математики – 3 кредити.
2. Суспільні науки – 6 кредитів (на вибір):
2.1. Загальна психологія – 3 кредити.
2.2. Соціологія – 3 кредити.
2.3. Політологія – 3 кредити.
2.4. Філософія – 3 кредити.
3. Загальні наукові курси – 3 кредити (на вибір):
3.1. Охорона оточуючого навколишнього середовища – 3 кредити.
3.2. Екологія – 3 кредити.
3.3. Науки про Землю і життя – 3 кредити.
3.5. Економічна географія – 3 кредити.
4. Мовна компетенція – 9 кредитів:
4.1. Творча письмова робота з англійської мови 1-го рівня (English Composition I) – 3 кредити.
4.2. Творча письмова робота з англійської мови 2-го рівня (English Composition II) – 3 кредити.
4.3. Іноземна мова – 3 кредити.
5. Гуманітарні дисципліни – 6 кредитів (на вибір):
5.1. Література (американська та зарубіжна) – 3 кредити.
5.2. Історія (американська та зарубіжна) – 3 кредити.
5.3. Ділова англійська мова – 3 кредити.
5.4. Образотворче мистецтво – 3 кредити.
6. Морально-етичне виховання – 6 кредитів (на вибір):
6.1. Етика бізнесу – 3 кредити.
7.2. Основи християнства – 3 кредити.
6.3. Вивчення біблії – 3 кредити.
6.4. Релігії світу – 3 кредити.
7. Основи права I – 3 кредити.
8. Фізична культура – 2 кредити:
8.1. Здоровий спосіб життя та культура тіла – 1 кредит.
8.2. Активний курс заняття спортом – 1 кредит. (Обов'язковими також є позакласна участь у спортивних заходах і відвідування басейну та спортивних секцій).

*В с ь о г о : 38 кредитів.*

Обов'язкова (базова) спеціальна частина містить у собі такі курси:
1. Вступ до бізнесу – 3 кредити.
2. Принципи бухгалтерського обліку I – 3 кредити.
3. Принципи бухгалтерського обліку II – 3 кредити.
4. Основи економічної теорії – 3 кредити.
5. Основи менеджменту – 3 кредити.
6. Стратегії бізнесу – 3 кредити.
7. Інформаційні системи управління (менеджменту) – 3 кредити.
8. Політика бізнесу – 3 кредити.
9. Професійне спілкування – 3 кредити.
10. Управління людськими ресурсами – 3 кредити.
11. Вступ до комп'ютерних наук – 3 кредити.
12. Прикладне програмне забезпечення – 3 кредити.
13. Макроекономіка – 3 кредити.
14. Мікроекономіка – 3 кредити.
15. Основи фінансів – 3 кредити.
16. Статистика I – 3 кредити.
17. Основи маркетингу – 3 кредити.
18. Виробничий менеджмент – 3 кредити.
19. Організаційна поведінка – 3 кредити.
20. Семінар з управління бізнесом – 2 кредити.
*В с ь о г о : 59 кредитів.*

Профілююча, професійно-орієнтована частина навчального плану містить у собі (за вибором студента) ще 27 обов'язкових кредитів із таких курсів (по 3 кредити кожний):
1. Управлінський / фінансовий бухгалтерський облік.
2. Облік в управлінні.
3. Фінанси в управлінні.
4. Підприємництво і нові підприємства.
5. Управлінська економіка.
6. Особливості малого бізнесу.
7. Управління малим бізнесом.
8. Особливості середнього і великого бізнесу.
9. Міжнародна економіка.
10. Основи та принципи інвестування.
11. Вступ до страхової справи.
12. Управління маркетинговою діяльністю.
13. Основи та принципи аудиту.
14. Принципи оподаткування / податкова політика.
15. "Паблік рілейшнз" – громадські зв'язки.
16. Гроші та банківська справа.
17. Корпоративні фінанси.

18. Основи права II.
19. Ділова етика.
20. Практикум за спеціальністю.

До цієї частини навчального плану можуть включатися також курси з міжнародного маркетингу, поведінки споживача та основ теорії споживання, рекламної справи, дилерських та дистриб'юторських принципів збуту, а також інші дисципліни з наведеного нижче переліку бакалаврських курсів у галузі бізнесу:

Курси (дисципліни) з бізнесу, що можуть входити у програму підготовки бакалаврів (по 3 кредити кожний):

1. Основи бухгалтерського обліку (частина I).
2. Основи бухгалтерського обліку (частина II).
3. Вступ до бізнесу.
4. Політика бізнесу.
5. Стратегії бізнесу.
6. Особливості малого бізнесу.
7. Управління малим бізнесом.
8. Особливості середнього і великого бізнесу.
9. Семінар з управління бізнесом (від 2 до 4 кредитів).
10. Міжнародний бізнес.
11. Міжнародні закони бізнесу.
12. Основи управління міжнародним бізнесом.
13. Глобальні фактори бізнесу.
14. Основи менеджменту.
15. Управління (менеджмент) людськими ресурсами.
16. Виробничий менеджмент.
17. Технологічний менеджмент (менеджмент технологій) / менеджмент якості.
18. Вступ до фінансового менеджменту.
19. Міжнародний менеджмент.
20. Менеджмент ризику та страхування.
21. Інформаційні системи управління (менеджменту).
22. Основи маркетингу.
23. Промисловий маркетинг.
24. Управління (менеджмент) маркетинговою діяльністю.
25. Маркетингові стратегії.
26. Міжнародний маркетинг.
27. Основи права (частини I і II).
28. Вступ до комп'ютерних наук.
29. Прикладне програмне забезпечення.
30. Макроекономіка.
31. Мікроекономіка.

32. Міжнародна економіка.
33. Управлінська економіка.
34. Основи економічної теорії.
35. Економіка США / Європи.
36. Економіка розвинених країн.
37. Основи фінансів.
38. Статистика (частина I і II).
39. Організаційна поведінка.
40. Облік в управлінні.
41. Фінанси в управлінні.
42. Основи та принципи кредитування.
43. Управлінський / фінансовий бухгалтерський облік.
44. Міжнародні фінанси.
45. Основи та принципи інвестування.
46. Вступ до страхової справи.
47. Основи та принципи аудиту.
48. Принципи оподаткування / податкова політика.
49. "Паблік рілейшнз" – громадські зв'язки.
50. Гроші та банківська справа.
51. Корпоративні фінанси.
52. Практикум за спеціальністю.
53. Ділова англійська мова.
54. Ділове спілкування.
55. Мовне спілкування.
56. Професійне спілкування.
57. Міжособистісне спілкування.
58. Нерухомість.
59. Основи торгівельної справи.
60. Міжнародне торгівельне право.
61. Підприємництво і нові підприємства.
62. Корпоративні стратегії (ділові ігри та тренінги).
63. Міжнародні банківські системи і фінанси.
64. Технології ведення переговорів.
65. Міжнародні ринки.
66. Експортно-імпортні операції.
67. Основи зовнішньоекономічної діяльності.
68. Ділова етика.

При підготовці бакалаврів з управління міжнародним бізнесом "Bachelor of Business Administration In International Business" ("BBA IB") обов'язкова ("стержнева") загальноосвітня частина може складатися з таких же самих дисциплін (курсів), як і для бакалавра в галузі управління

бізнесом. Обов'язкова ж (базова) спеціальна частина містить у собі такі курси (всі по 3 кредити):

1. Вступ до бізнесу.
2. Принципи бухгалтерського обліку I.
3. Принципи бухгалтерського обліку II.
4. Міжнародний менеджмент.
5. Міжнародний бізнес.
6. Інформаційне (прикладне програмне) забезпечення систем управління (менеджменту) міжнародного бізнесу.
7. Основи управління міжнародним бізнесом.
8. Професійне спілкування.
9. Управління людськими ресурсами.
10. Вступ до комп'ютерних наук.
11. Міжнародна економіка.
12. Макроекономіка.
13. Мікроекономіка.
14. Міжнародні фінанси.
15. Статистика I.
16. Міжнародний маркетинг.
17. Економіка США / Європи.
18. Організаційна поведінка.
19. Основи зовнішньоекономічної діяльності.
20. Семінар з управління міжнародним бізнесом.

*В с ь о г о : 59 кредитів*.

Профілююча, професійно-орієнтована частина навчального плану містить у собі (за вибором студента) ще 27 обов'язкових кредитів із таких курсів (по 3 кредити кожний), як:

1. Управлінський / фінансовий бухгалтерський облік.
2. Міжнародні закони бізнесу.
3. Глобальні фактори бізнесу.
4. Стратегії бізнесу.
5. Політика бізнесу.
6. Управління малим, середнім і великим бізнесом.
7. Основи управління міжнародним бізнесом.
8. Підприємництво і нові підприємства.
9. Міжнародні банківські системи і фінанси.
10. Технології ведення переговорів.
11. Експортно-імпортні операції.
12. Міжнародне торгівельне право.
13. Основи та принципи інвестування.
14. Вступ до страхової справи.
15. Управління маркетинговою діяльністю.

16. Основи та принципи аудиту.
17. Принципи оподаткування / податкова політика.
18. “Паблік рілейшнз” – громадські зв’язки.
19. Гроші та банківська справа.
20. Корпоративні фінанси.
21. Міжнародні банківські системи і фінанси.
22. Ділова етика.
23. Міжнародні ринки.
24. Практикум за спеціальністю.

До цієї частини навчального плану можуть включатися також курси з міжнародного маркетингу, поведінки споживача та основ теорії споживання, рекламної справи, дилерських та дистриб’юторських принципів збуту тощо.

Оновна відмінність навчальних планів бакалаврських програм університетів США від аналогічних в Україні – значна різниця у кількості годин, відведених на засвоєння матеріалу, значно менший відсоток годин на аудиторну роботу студента, значно більший час на самостійну підготовку і навчання, можливість вільного (самостійного) вибору студентів значної кількості дисциплін, більший термін навчання (щоб бути студентом ВНЗ США, необхідно в кожному основному семестрі (за винятком літнього, додаткового семестру) вивчати як мінімум 3 і як максимум – 6 курсів (дисциплін) з бакалаврського навчального плану).

## 1.3. Підготовка магістрів у галузі управління бізнесом

Магістерській підготовці у США приділяється велика увага. Готуючи науковців і практиків вищого рівня, американці зміцнюють інтелектуальний потенціал своєї нації, інвестуючи через наукову підготовку кадрів гроші в економіку і промисловість США. Велику роль у підготовці підприємців і бізнесменів відіграють американські магістерські університетські програми (див.: [255; 284; 315–319; 371; 433; 434; 437–440; 476–479]).

Найпопулярнішими в діловому світі – світі бізнесу – є такі три програми: “Master of Business Administration” (“магістр управління бізнесом”), далі – “MBA”, “Master of Business Administration in International Business” (“магістр управління бізнесом у сфері міжнародного бізнесу”), далі – “MBA IB”, та “Master of International Management in International Business” (“магістр міжнародного менеджменту у сфері міжнародного бізнесу”), далі – “MIM IB”. Розглянемо їхній зміст і особливості.

1. Магістерська програма з управління бізнесом “MBA” (див.: [439, с. 98, с. 154–163]), як правило, включає в себе такі 15 дисциплін (по 3 кредити кожна):

1.1. Фінанси (або “управління фінансами”).

1.2. Бухгалтерський облік (або “фінансовий та управлінський облік”).

1.3. Міжнародний менеджмент.

1.4. Міжнародний маркетинг.
1.5. Статистика (управлінська статистика).
1.6. Інформаційні технології (або "електронний бізнес").
1.7. Виробничий та операційний менеджмент.
1.8. Дослідницькі методи та аналіз.
1.9. Організаційна поведінка.
1.10. Управління людськими ресурсами.
1.11. Міжнародне право (або міжнародне торгівельне право).
1.12. Політика бізнесу (або "міжнародний бізнес" чи "менеджмент у міжнародному бізнесі").
1.13. Монетарна та банківська системи.
1.14. Проблеми міжнародної економіки.
1.15. Управління маркетингом (або "дослідження ринку", чи "стратегії ринку", чи "стратегії торгівлі").

2. Магістерська програма з підприємництва та управління в галузі міжнародного бізнесу "MBA IB" (див. [439, с. 99–102, с. 154–157]) складається з обов'язкових 45 кредитів (15 дисциплін по 3 кредити кожна), яку разом з адміністрацією університету пошукач компонує за вибором з переліку таких дисциплін: організаційна поведінка; облік в управлінні; фінансовий менеджмент (продвинутий курс); фінанси в управлінні; планування та контроль фінансів; фінансовий облік (продвинутий курс); дослідження ринку; міжнародний маркетинг; управління маркетингом; промисловий маркетинг; поведінка споживача; управління мультинаціональним бізнесом; управління міжнародним бізнесом; управління малим бізнесом; аналіз інвестиційних можливостей; пряме корпоративне інвестування; менеджмент технологій; торгівельні стратегії; виробничий та операційний менеджмент; проблеми мультинаціональних підприємств; міжнародні монетарні та банківські системи; бізнес, уряд та міжнародна економіка; міжнародні корпоративні фінанси; семінар з управління бізнесом; типи інвестицій та технології інвестування; управління людськими ресурсами; банківські операції та процедури; ринки майбутнього; міжнародні економічні організації (установи); економіка енергетики; вибрані проблеми міжнародної економіки; міжнародні фінанси та економіка; міжнародні переговори та міжнародний торг; технологія переговорів; міжнародні закони бізнесу; закони експортної торгівлі; вибрані проблеми законодавства мультинаціональних підприємств; міжнародний менеджмент ресурсів; управлінська статистика, чисельні (кількісні) методи; сучасні напрями інформаційних технологій; аудит і контроль інформаційних систем; менеджмент ризику та страхування; застосування інформаційних технологій у бізнесі; семінар з міжнародного бізнесу; планування та контроль менеджменту; семінар з політики бізнесу; методи дослідження та аналізу; вибрані теми з управління бізнесом.

3. Магістерська програма з міжнародного управління в галузі міжнародного бізнесу "MIM IB" (див. [439, с. 106, с.154–157]) включає такі 13 обов'язкових

дисциплін (по 3 кредити кожна), як: організаційна поведінка; міжнародний та порівняльний маркетинг; фінансовий та управлінський облік; міжнародні закони бізнесу; менеджмент спілкування (та зв'язку) в міжнародному бізнесі; статистика в бізнесі; управлінська економіка; міжнародна економіка; міжнародні організації; європейська політика та Спільний ринок; управління мультинаціональним бізнесом; методи дослідження та аналізу; інформаційні технології в бізнесі, а також ще 6 кредитів (2 дисципліни) за вибором з наведеної вище магістерської програми з підприємництва та управління в галузі міжнародного бізнесу. Загалом – 45 кредитів (15 дисциплін по 3 кредити кожна).

Термін навчання за наведеними вище магістерськими програмами – 3 повних семестри (або 45 тижнів). Завершується навчання в магістратурі написанням наукової роботи, її захистом і складанням випускних іспитів.

Також дуже популярними є магістерські програми з управління (менеджменту) в галузі міжнародного маркетингу "Master of International Marketing Management" ("MIMM") і міжнародного права у сфері бізнесу (міжнародного ділового права) – "Master of International Business Law" ("MIBL").

Магістерська програма "MIMM" вимагає попередньої базової бакалаврської освіти в галузі підприємництва, бізнесу, економіки, менеджменту або маркетингу з обов'язковим засвоєнням таких дисциплін: закони маркетингу; менеджмент роздрібної торгівлі; реклама і виведення (просування) продукту на ринок; професійна торгівля; поведінка споживача; дистриб'юторські канали; маркетингові послуги; безприбутковий маркетинг; практичний маркетинг (базується на реальному робочому експерименті); рекламні об'яви; управління маркетингом (менеджмент); дослідження ринку; менеджмент виробництва; менеджмент покупок (купівель); менеджмент ціноутворення; міжнародний маркетинг.

Сама ж програма "MIMM" включає 10 обов'язкових дисциплін (по 3 кредити кожна) з такого переліку: організаційна поведінка; дослідження ринку; міжнародний маркетинг; управління маркетингом; промисловий маркетинг; поведінка споживача; торгівельні стратегії; управління людськими ресурсами; міжнародні ринки та ринки майбутнього; міжнародні економічні організації (установи); вибрані проблеми міжнародної економіки; міжнародні переговори та міжнародний торг; технологія переговорів; закони експортної торгівлі; інформаційні технології в маркетингу; планування та контроль маркетингу; семінар з маркетингової політики; методи дослідження та аналізу. Ще 5 дисциплін (15 кредитів) необхідно вибрати з наведеної вище магістерської програми з підприємництва та управління в галузі міжнародного бізнесу. Загалом – 45 кредитів (15 дисциплін по 3 кредити кожна).

Магістерська програма з міжнародного права у сфері бізнесу (міжнародного ділового права) – "MIBL" вимагає попередньої базової бакалаврської освіти в галузі права з обов'язковим засвоєння таких дисциплін: корпоративне право; менеджмент юридичного офісу; законодавство в галузі нерухомості

і власності; законодавчі основи страхування; компенсаційна політика і соціальні гарантії; судовий процес; арбітраж; адміністративне право; сімейне право; кримінальне право; дитяче право; федеральне, регіональне та місцеве право; конституційне право; кредиторське право; банкрутство; слідче право; оподаткування (федеральне, регіональне та місцеве); правова етика; правонаступництво; правові аспекти свідчень і показань.

"MIBL" може включати в себе такі 18 дисциплін: міжнародне право; міжнародні права людини; міжнародні відносини; економіка розвинутих країн; міжнародні закони бізнесу; бізнес, уряд і міжнародна економіка; організаційна поведінка; дослідження ринку; управління мультинаціональним бізнесом; управління міжнародним бізнесом; управління малим бізнесом; аналіз інвестиційних можливостей; пряме корпоративне інвестування; торгівельні стратегії; міжнародні корпоративні фінанси; семінар з управління бізнесом; типи інвестицій та технології інвестування; управління людськими ресурсами; банківські операції та процедури; міжнародні економічні організації (установи); вибрані проблеми міжнародної економіки; міжнародні переговори та міжнародний торг; технологія переговорів; закони експортної торгівлі; вибрані проблеми законодавства мультинаціональних підприємств; аудит і контроль; менеджмент ризику та страхування; застосування інформаційних технологій в міжнародному діловому праві; семінар з права в галузі міжнародного бізнесу; політика бізнесу; фінансовий та управлінський облік; міжнародна економіка; міжнародні організації; європейська політика та Спільний ринок; методи дослідження та аналізу; вибрані теми з ділового права.

*Зауваження*. Як наголошувалося раніше, навчання за магістерськими програмами вимагає від студентів і пошукачів наукового ступеня магістра високої самовіддачі, відмінних і хороших знань, організованості і напруженої самостійної роботи. По-перше, "процес підприємницької освіти вимагає, щоб після бакалаврської програми студент обов'язково працював у підприємницькому оточенні перед тим, як вступати до магістратури" (див. [404, с. 168]). По-друге, диплом і ступінь магістра можуть одержати тільки ті студенти і пошукачі, хто під час навчання не мав жодної задовільної оцінки (інакше видається тільки довідка про участь у магістерській програмі), виконав, презентував і успішно захистив випускну магістерську роботу, керівниками і опонентами якої мають бути визнані науковці і педагоги, видатні підприємці-практики і представники громадськості.

## 1.4. Докторські програми з економіки бізнесу і менеджменту

### 1.4.1. Гарвардська бізнес-школа *(Harvard Business School)*

*1.4.1.1. Сфера навчання в докторантурі –* ***Економіка у сфері бізнесу***

Спільний науковий ступінь (PhD), що пропонує Гарвардська бізнес-школа, поєднує економічний аналіз з практичними аспектами бізнесу. Навчання для

отримання цього ступеня головним чином призначене для підготовки студентів для науково-дослідницької кар'єри та викладання дисциплін з бізнес-адміністрування та суміжних економічних дисциплін.

На відміну від Гарвардського наукового ступеня (PhD) з економіки, у цій програмі робиться великий наголос на сфері бізнесу та використанні економічного аналізу й статистичних методів у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Можливі такі напрями спеціалізації:

Глобальні ринки та фінансові інституції.

Корпоративні фінанси.

Організації та ринки.

Міжнародний бізнес.

Стратегія бізнесу та індустріальні організації.

Корпоративне управління.

Бізнес і уряд.

Докторанти мають можливість відігравати активну роль у виборі та пошуку комбінацій предметів з метою формування своїх особистих напрямів досліджень і спеціалізацій.

Навчальний план має приблизно такий вигляд:

1-й рік навчання: Підготовка до економічної теорії та обчислювальні методи.

2-й рік навчання: Підготовка до спеціалізації.

3-й рік навчання: Вимоги до менеджменту.

4–5-й роки навчання: Робота над дисертацією.

Додаткову інформацію щодо вимог і особливостей навчання можна отримати з джерела: http://www.hbs.edu/doctoral/areas-of-study/business-economics/index.html.

*1.4.1.2. Сфера навчання для отримання докторського ступеня –* ***Менеджмент***

Навчання в докторантурі націлене на подальший розвиток науки менеджменту і вимагає від докторанта знань з теорії і практики бізнесу. Ключові дослідницькі теми включають:

Інновації.

Підприємництво.

Загальний менеджмент.

Організаційне навчання.

Розвиток впливу мережевих структур на стратегічні альянси.

Перехід від підприємницького до професійного менеджменту у внутрішніх та міжнародних організаціях.

Старші команди (керівництво вищого рівня).

Управління глобально-розподіленими командами.

Докторанти, які спеціалізуються в галузі менеджменту, обирають щонайменше одну дисципліну, на якій ґрунтують своє дослідження. Як правило, це може бути економіка, психологія, соціологія, організаційна поведінка.

Виконання навчальної програми передбачає:

1). Послідовне вивчення протягом трьох років таких навчальних курсів:

Менеджмент і ринки.

Теорія і практика дослідження.

Послідовне вивчення протягом року однієї з таких наукових дисциплін: макроекономіка, психологія або соціологія.

2). Два курси з методології (організаційна поведінка або економетричні дослідження).

3). П'ять вибіркових докторських курсів.

4). Від докторантів, які не є випускниками програми MBA Гарвардської бізнес-школи, вимагається прослухати від одного до п'яти курсів MBA програми Гарвардської бізнес-школи.

Докторанти, які не мають ступеня магістра з MBA, повинні *або* навчатися за програмою першого семестру програми MBA, *або* прослухати п'ять дисциплін, що вивчаються на другому курсі програми MBA.

Докторанти, які мають ступінь MBA, отриманий не у Гарвардській бізнес-школі, повинні прослухати один затверджений курс із програми другого курсу навчання за програмою MBA.

Для вступу до докторантури необхідно надати:

1). Аплікаційну форму, оформлену в режимі онлайн.

2). Резюме.

3). Заяву.

4). Транскрипти для всіх програм і ступенів (із коледжів, університетів):
звичайні транскрипти приймаються для програм DBA;
офіційні транскрипти – для програм PhD.

5). Поточні результати з тестів GMAT або GRE (допускаються результати тестувань не більше, ніж 5 річної давнини; складання тестів повинне було відбутися у проміжок часу з грудня 2005 р. до грудня 2010 р. для набору студентів 1-го семестру 2011 року навчання).

6). Результати тестування з TOEFL (результати не повинні перевищувати дворічної давнини та повинні бути складені у період з 1-го грудня 2008 року по 1 грудня 2010 року для набору студентів 1-го семестру 2011 р.н. ).

7). Три рекомендаційних листи.

8). Оплата послуг з розгляду документів ($105, кредитною карткою).

Додаткову інформацію щодо вимог і особливостей навчання можна отримати за адресою: http://www.hbs.edu/doctoral/areas-of-study/management/index.html.

**1.4.2. Школа менеджменту Бостонського університету** *(Boston University School of Management)*

Докторанти, які отримали ступінь магістра протягом п'яти років навчання за програмою PhD, вивчають 16 курсів за такими напрямами:

1). За основною спеціальністю – 5 курсів, що забезпечує поглиблене вивчення напряму спеціалізації.

2). За додатковою спеціалізацією – 4 курси.

3). Методи дослідження – 5 курсів.

4). Фундаментальні дисципліни (Філософія та наукові дослідження, Викладання, публікування та розповсюдження знань).

Кандидати на отримання докторського ступеня PhD з менеджменту повинні підготувати й успішно захистити пропозиції щодо своїх дисертацій. Оцінку проводить спеціальна комісія, що затверджує тему дослідження.

Пошукачі, які не отримали ступінь магістра протягом п'яти років докторської програми, повинні прослухати додатково 4 дисципліни.

Пропонуються такі спеціалізації:

1). Бухгалтерський облік.

2). Інформаційні системи.

3). Маркетинг.

4). Операційний та технологічний менеджмент.

5). Організаційна поведінка.

6). Стратегія та інновації.

Додаткову інформацію щодо вимог і особливостей навчання можна знайти за адресою: http://management.bu.edu/gpo/dba/index.html.

**1.4.3. Докторські програми Університету Пенсильванії Вортон** *(The Wharton University of Pennsylvania Doctoral Programs)*

Університет має понад 250 членів професорсько-викладацького складу, більше 25 науково-дослідницьких центрів і пропонує підготовку докторів наук за такими PhD-програмами:

1). Облік (бухгалтерський облік).

2). Прикладна економіка.

3). Етика та законодавство (правові науки).

4). Фінанси.

5). Менеджмент у сфері охорони здоров'я та економіка.

6). Менеджмент.

7). Маркетинг.

8). Операційний менеджмент, інформаційний менеджмент і процеси прийняття рішень.

9). Статистика.

Програма PhD з менеджменту, наприклад, складається з двадцяти випускних курів: семи курсів з менеджменту (шість із теорії та один із методів досліджень), додаткового курсу з методів досліджень, дворівневого курсу зі статистики, трирівневого курсу з соціальних наук, семи вибіркових курсів. Програмою також передбачено написання дисертації. До семи курсів можуть бути перезараховані за рахунок дисциплін, прослуханих в інших навчальних закладах. Окрім дисертації, студенти повинні також написати дослідницьку роботу.

Усі докторанти повинні прослухати три курси з менеджменту протягом першого року навчання (два фундаментальні курси та один із методів дослідження).

Університет залишає за собою право робити зміни щодо політики, сплати послуг, графіку навчання та інших питань.

Університет намагається пропонувати студентам якомога більше курсів, але не всі вони викладаються кожного семестру.

Для вступу до докторантури необхідно надати:

1). Транскрипти.

2). Три рекомендаційних листи.

3). Результати стандартних тестів.

4). Есе.

5). Оплатити аплікаційні послуги.

6). Останній термін подання документів, щоб розпочати навчання у вересні 2010 року, – не пізніше 15 грудня 2009 року.

7). Інші додаткові матеріали (рекомендації, транскрипти тощо)

Додаткову інформацію щодо вимог і особливостей навчання див. за адресою: http://www.wharton.uppen.edu/doctoral/programs/index.cfm. Програма з менеджменту – за адресою: http://www.wharton.uppen.edu/doctoral/programs/management/.

**1.4.4. Докторські програми Колумбійського університету** *(The Columbia University Doctoral Programs)*

Університет Колумбія пропонує докторські PhD програми за такими науковими напрямами і спеціалізаціями:

1). Облік.

2). Рішення, ризик та операції.

3). Фінанси та економіка.

4). Менеджмент.

5). Маркетинг.

Не передбачається курсової форми навчання. В межах програми студенти ознайомлюються з методами досліджень та літературою з їх спеціальності під час роботи над дослідницькими проектами та через безпосереднє читання наукових бібліографічних джерел.

Для вступу до докторської програми необхідно:

1). Сплатити аплікаційні послуги.

2). Надати результати тестувань з GMAT або GRE.

3). Надати результати тестування з TOEFL (лише для іноземних студентів).

4). Надати транскрипти або оцінки з предметів з усіх закладів навчання після закінчення вищої школи.

5). Необхідна наявність двох осіб, які можуть написати рекомендаційні листи. Рекомендаційні листи приймаються за звичайною та електронною адресою.

6). Надіслати власноручно написане есе.

7). Надати резюме або CV.

Додаткову інформацію див. за адресою: http://www4.gsb.columbia.edu/pbd.

**1.4.5. Докторська програма з менеджменту факультету менеджменту бізнес-школи МакКомбс Техаського університету, м. Остін** *(Ph.D. in Management, Management Department, McCombs School of Business at the University of Texas, Austin)*

За докторською PhD-програмою з менеджменту мають право навчатися пошукачі-докторанти, які вже мають освіту в різних галузях і різні ступені кваліфікації. Ступінь MBA не є пререквізитом. Важливу роль для приймальної комісії відіграють результати з тестів GRE та GMAT та інших тестів, що засвідчують інтелектуальні можливості пошукача докторського ступеня. Від докторантів, які не мають відповідної підготовки, очікується вивчення декількох базових курсів. Термін навчання, включаючи і написання дисертації, складає 5 років денної форми навчання.

Докторська підготовка передбачає вивчення таких курсів:

1). Групи та команди.
2). Подовжній аналіз організацій.
3). Соціальні мережі та організації.
4). Дослідження та організаційні науки.
5). Вступ до методів дослідження.
6). Організаційна теорія та дизайн.
7). Організація прийняття рішень.
8). Стратегічний процес та прийняття рішень.
9). Порівняльні поняття та дослідження зі стратегічного менеджменту.
10). Виконавче лідерство.

Див. також: http://www.mccombs.utexas.edu/dept/management/pbd.

## § 2. Освітній менеджмент і лідерство

Підготовці кваліфікованих фахівців для професійного управління освітою та іншими соціально-гуманітарними сферами господарства приділяється велика увага в усіх економічно розвинених країнах. Так, наприклад, у США значними є досягнення у сфері освітнього менеджменту, лідерства і соціального підприємництва. Навчання керівників і організаторів-лідерів невиробничих галузей господарства США, а також соціальних підприємців здійснюється провідними американськими університетами і коледжами, а їх навчальні програми є досить популярними як у самій країні, так і за кордоном. Випускники цих програм займають керівні посади різних рівнів у таких закладах, організаціях, службах: навчально-освітні й виховні заклади та організації з управління освітою, різноманітні громадські організації, місіонерства, фонди, церковно-релігійні служби тощо.

Цікавим і корисним, на наш погляд, є досвід організації навчальних програм з менеджменту у сфері освіти та лідерства деяких відомих ВНЗ США.

## 2.1. Американські програми з менеджменту в освіті

Проаналізуємо далі програми "адміністрування у сфері вищої освіти" одного з відомих американських університетів – техаського A&M університету (Texas A&M University) з м. Коледж Стейшн (College Station) штату Техас (Texas, U. S.A.).

*"Магістр з науки" (M. S.)* або *"Магістр з освіти" (M. Ed)* – це програма із 42-х кредитів, яка покращує знання та навички студентів для того, щоб вони змогли працювати на рівні менеджера середньої ланки у ВНЗ. Шість предметів цієї програми є обов'язковими предметами, інші можуть бути зі сфери спеціалізації.

Зауважимо, що один американський університетський кредит дорівнює 15 годинам аудиторної та 30–45 годинам самостійної роботи на семестр, причому в одному семестрі студенти, як правило, навчаються протягом 15 тижнів.

*"Доктор філософії" (Ph.D)* – це 73-кредитна програма, що готує студентів-аспірантів (докторантів) для лідерських позицій з адміністрування у галузі вищої освіти, викладання і досліджень. Високий рівень підготовки досягається завдяки поєднанню теорії з практикою. Оскільки спеціалізація здійснюється за різноманітними напрямками, студенти мають змогу досягти своїх особистих цілей із професійного росту. Для отримання цього освітнього ступеня необхідно засвоїти декілька обов'язкових предметів, інші можуть бути зі сфери спеціалізації (http://eahr.tamu.edu/articles/higher education_administration).

Магістерська програма "адміністрування у сфері вищої освіти" цього університету може мати такий вигляд:

Законодавство у вищій освіті – 3 кредити.
Бізнес і фінанси у вищій освіті – 3 кредити.
Основи адміністрування в освіті – 3 кредити.
Адміністрування у вищій освіті – 3 кредити.
Професійна практика (так званий "інтерншіп") – 6 кредитів.
Предмети за вибором – 24 кредити.
Загалом – 42 кредити.
(Див.: http://eahr.tamu.edu/articles/higher education_ administration).

Далі наведемо приклад докторської програми "адміністрування у сфері вищої освіти" цього ж університету:

Законодавство у вищій освіті – 3 кредити.
Бізнес і фінанси у вищій освіті – 3 кредити.
Питання соціальної політики в адмініструванні вищою освітою – 3 кредити.
Основи адміністрування в освіті – 3 кредити.
Природа та проблеми адміністративної поведінки – 3 кредити.
Адміністрування у вищій освіті – 3 кредити.
Теорія досліджень (Статистика 1) – 3 кредити.
Теорія досліджень (Статистика 2) – 3 кредити.

Дослідження – 13 кредитів.
Моделі епістемології – 3 кредити.
Кваліативні (якісні) методи досліджень – 3 кредити.
Два додаткові курси з досліджень – 6 кредитів.
Предмети за вибором – 24 кредити.
Загалом – 73 кредити.
(Див.: http://eahr.tamu.edu/articles/higher education_ administration).

Як бачимо, програма магістратури є складовою частиною програми докторантури і тому студент (аспірант, докторант) із бакалаврським ступенем може відразу брати докторську програму. При цьому 6 кредитів "Професійної практики (так званого "інтерншіпу")" можуть бути замінені в докторській програмі на 6 кредитів "Двох додаткових курсів із досліджень". Це означає, що для отримання *практичного* магістерського ступеня з "адміністрування у сфері вищої освіти" необхідний *професійний досвід* роботи за спеціальністю. У США такий досвід, набутий бакалавром у процесі професійної діяльності за фахом, може бути зарахований йому адміністрацією ВНЗ при подальшому навчанні в магістратурі як 6 кредитів "Професійної практики (так званого "інтерншіпу")". Але при навчанні за докторською програмою головними вимогами до аспіранта (докторанта) є не стільки його практична підготовка, як його теоретичне навчання і вміння здійснювати результативні дослідження.

У США до адміністративних працівників навчальних закладів усіх рівнів висуваються вимоги мати спеціальну менеджерську підготовку в галузі освіти. Керівні співробітники ВНЗ можуть отримати додаткову менеджерську кваліфікацію без відриву від своєї основної роботи, або на курсах перепідготовки чи підвищення кваліфікації. Так, наприклад, багато ключових позицій в університеті Texas A&M University (позиції деканів факультетів тощо) займають професори, які отримують знання з менеджменту в самому університеті. Але вони змінюють один одного на основі ротації і таким чином залишаються "діючими" викладачами. Їхні ж зусилля як керівників підсилюються професійним менеджментом.

В Україні така альтернатива між академічними керівниками, рекрутованими із надр університету, і менеджерами, найнятими із зовнішнього ринку, набуває особливої актуальності і стає, окрім усього, джерелом напруги. Виразніше починається обговорення різних концепцій ВНЗ, що трактують заклади переважно як державні (комунальні) або приватні установи, дискутується право на отримання державного замовлення для ВНЗ різних типів, відбувається скорочення обсягів державного замовлення, у ВНЗ частіше поєднується роль фахівців-професіоналів і спеціалістів із ділового підприємництва і менеджменту.

Нині американські університети і коледжі керуються справжніми підприємцями і менеджерами, хоча, можливо, і з академічними званнями, але вони професійно виступають у зовсім іншій ролі. Підприємницький і менеджеріальний

дух пронизує усі ланки американської вищої освіти. І хоча це потенційно може призвести до втрати у галузі знань, які не мають прямої ринкової вартості та обіговості, проте загалом американські академічні кола, як видається, сприймають новий стан справ як такий, що не підлягає змінам, але в якому можна спробувати знайти інтелектуальну нішу. Та й наслідки комерціалізації коледжів і університетів не однозначні; комерціалізація і споживацький характер взаємовідносин між замовниками (студентами) і ВНЗ призводять до серйозних проблем. Особливе занепокоєння викликає доля фундаментальної науки, яка щонайменше піддається комодифікації. Викладачі змушені давати більше інформації з практичних, аніж із фундаментальних, теоретичних питань і розгортати свої курси в прикладному ключі. Ці зміни можуть не тільки знизити якісний рівень навчання, а й спотворити місію університету як генератора нових знань. Уже зараз стає очевидним, що без масивного "імпорту мозків" не лише американська наука, а й високотехнологічні галузі американської економіки можуть опинитися в скрутному становищі. Яким чином і як насправді вирішуватимуться зростаючі суперечності між перетворенням університетів в економічні корпорації, з одного боку, і потребами суспільства в кумулятивному зростанні фундаментального знання – з другого, покаже тільки майбутнє. Вже зафіксована тенденція швидкого зростання питомої ваги іноземних за походженням, особливо – азіатських, учених в еліті американського наукового товариства, і особливо у природознавчих і точних науках [10].

Університет як корпорація прагне задіяти ресурс зв'язку з місцевими товариствами, називаючи це "служінням суспільству". Яким би не був грандіозним університет у порівнянні з невеликим містечком, в якому він розташований (найчастіше це університетські містечка), все одно прагнення вирішувати місцеві проблеми і бути улюбленцем місцевих жителів є досить важливим. І це прагнення є не просто добрим побажанням. Воно цілком прагматичне. Місцеві співтовариства, що володіють розгалуженою системною структурою, можуть бути або важливим союзником університету в усіх його ініціативах і починаннях, або, у випадку конфлікту, його вагомим супротивником. Наприклад, у Техаському A&M університеті – один із загальноуніверситетських заходів – це благодійна акція, коли протягом цілого дня студенти (а їх в університеті біля 48 тисяч) допомагають мешканцям міста зробити важливі або важкі справи: полагодити або пофарбувати дах, встановити паркан, допомогти у домашній роботі тощо. За день студенти виконують роботу на десятки тисяч доларів. Звичайно, студенти допомагають людям і в інші дні, але цей день (як правило, ця акція проходить у квітні) дуже відомий і є таким, на який ті, кому потрібна допомога, можуть розраховувати (www.tamu.edu).

Інший гарний приклад – Далласька теологічна семінарія (Dallas Theological Seminary). У цьому ВНЗ проходять різні заходи для встановлення взаємозв'язків із мешканцями, які проживають навколо. Одним із таких

заходів є “міжнародний бенкет”. Міжнародні студенти з різних країн, які навчаються в семінарії, готують свої найулюбленіші національні страви і потім пригощають ними геть усіх, хто побажав потрапити на цей “міжнародний бенкет” (www.dts.edu).

Стратегічним завданням менеджменту у ВНЗ США є виживання в суворій конкуренції на ринку освітніх послуг. І якщо найкращі та найтитульованіші університети, інститути і коледжі почувають себе досить комфортно завдяки минулим досягненням, високому престижу й відмінній репутації, то іншим ВНЗ доводиться використовувати всі наявні ресурси та можливості, залучати досвідчених менеджерів і розробляти стратегію і тактику ефективного управління навчальним закладом, а також виконувати маркетингові дослідження та впроваджувати інновації для утримання свого сегменту ринку освітніх послуг.

Менеджмент у ВНЗ США спрямований на оптимізацію витрат закладу, залучення якомога більшого фінансування та інвестицій, досягнення успіху на ринку освітніх послуг за рахунок інновацій, запровадження нових привабливих конкурентоспроможних освітніх програм і технологій, використання в навчальному процесі та науковій діяльності видатних і загальновідомих фахівців, організації для студентів комфортних умов для навчання і перебування в кампусі закладу.

## 2.2. Програми з лідерства у США

У США, як вже зазначалося, дуже популярними університетськими програмами є програми з лідерства (Leadership), оскільки лідерство вважається найкращим проявом сильних якостей людини та є ідеалом і основою американського способу життя. Програми з лідерства на бакалаврському, магістерському і докторському рівнях викладаються у багатьох американських університетах. Найвідоміші американські програми з лідерства викладаються у 25 американських університетах і коледжах. Серед них такі провідні й відомі університети: Університет Індіани – лідерська програма з охорони здоров’я; Державний університет Канзасу – програма лідерських наук; Державний університет Пенсильванії – програма з розвитку лідерства; Університет Ріджент – програма з організаційного лідерства і менеджменту; Університет Центральної Флориди – програма з лідерських наук; Університет Міннесоти – програма з лідерства; Університет Південної Дакоти – програма з лідерських наук. Постбакалаврські програми з лідерства викладаються у 15 американських університетах і коледжах, серед яких такі навчальні заклади: Університет Ріджент – програма з лідерських наук, Університет Сан-Франциско – програма з організацій у лідерстві, університети Індіани та Пенсільванії – програма адміністрування і лідерських наук, Університет

Азуза – програма організаційного лідерства, Університет Бельв'ю – програма з лідерства.

Головна особливість програм з лідерства:

- ці програми є недовготривалими і надаються як додаткові при наявності іншої освіти, або разом з іншою програмою;
- ці програми розвивають лідерські якості фахівців із інших сфер знань (як правило – некомерційних, невиробничих, непідприємницьких);
- ці програми викладаються як в аудиторіях, так і дистанційно, в режимі он-лайн (on-line).

Коротко розглянемо деякі лідерські програми відомих ВНЗ США.

**Програми з лідерства університету Індіана Весліан** *(Indiana Wesleyan University)* (http://www.indwes.edu/).

Програма з лідерства в цьому університеті викладається на двох рівнях: бакалаврському і докторському. Програму з лідерства студенти можуть брати або як індивідуальну програму, або як спільну з іншими програмами.

**Бакалаврська програма з лідерства** складається з 40 кредитів. До неї входять:

***Обов'язкові курси (21 кредит).*** Обов'язкові курси необхідно пройти з таких дисциплін:

Основи лідерства (3 кредити).

Лідерство взаємин: лідер та інші (3 кредити).

Командне лідерство: лідер і вибудовування (утворення) команди (3 кредити).

Трансформуючий лідер: лідер і зміни (3 кредити).

Справжній лідер: лідер сам по собі (3 кредити).

Семінар із лідерства (3 кредити).

Проект з лідерства (3 кредити).

***Курси за вибором – I (3–9 кредитів).*** Ці курси можна вибрати з наступних дисциплін:

Покликання в житті, робота і лідерство (3 кредити).

Життєві навички, кар'єра і лідерство (3 кредити).

Практикум із студентського лідерства (1 кредит).

Лідерство як пригода (1 кредит).

Практикум із професійного лідерства (1 кредит).

Міжнародне лідерство (1–3 кредити).

Незалежне навчання й дослідження з лідерства (1–3 кредити).

***Курси за вибором – II (0–6 кредитів).*** Курси цього розділу можна вибрати з наступних предметів:

Принципи менеджменту (3 кредити).

Менеджмент малого бізнесу (3 кредити).

Менеджмент людських ресурсів (3 кредити).

Організаційна поведінка (3 кредити).

***Курси з розвитку (10 кредитів).*** Необхідно вибрати додаткові 10 кредитів у певній сфері знань. Ці 10 кредитів мають бути схвалені керівником програми.

Розглянута бакалаврська програма з лідерства є додатковою до іншої професійної програми, має на меті виявлення, навчання і розвинення лідерських якостей фахівця.

**Докторська програма з лідерства.** Університет Індіана Весліан пропонує для тих студентів, хто вже має ступінь бакалавра, докторську програму з лідерства. Вона складається з 61 кредиту. Студенти, які успішно закінчили цю програму, можуть працювати у наступних галузях: бізнес, охорона здоров'я, урядові установи, викладання в дослідницьких університетах, робота в неприбуткових (безприбуткових) організаціях. Ця програма з лідерства охоплює сім напрямів знань:

1. Підприємництво, зміни, інновації.
2. Теорія організації і дослідження.
3. Керівництво та етика.
4. Особистий розвиток.
5. Лідери, які приносять зміни у світ.
6. Особиста (особистісна) унікальність лідера.
7. Глобалізація і мультикультурні (міжкультурні) взаємини.

Докторська програма складається так, щоб людина могла отримати ступінь, навчаючись протягом трьох років. Велика увага в програмі приділяється роботі в командах, що істотно розвиває лідерські навички і вміння, необхідні в сучасному суспільстві у теперішній час. Заняття проходять як у класі з викладачем, так і в режимі он-лайн (on-line). Далі розглянемо у якості зразка план цієї програми.

***Перший рік:***

- Лідерство і особистий розвиток (3 кредити).
- Навички у сфері досліджень (3 кредити).
- Теорія лідерства (3 кредити).
- Семінар із організаційного лідерства (2 кредити).
- Теорія організації (3 кредити).
- Семінар із організаційного лідерства (2 кредити).
- Навчання в організації (3 кредити).
- Семінар із організаційного лідерства (2 кредити).

***Другий рік:***

- Підприємництво, інновації та зміни (3 кредити).
- Глобальні перспективи на лідерство (3 кредити).
- Теорія дослідження (3 кредити).
- Етика і лідерство (3 кредити).
- Просунуті семінари з організаційного лідерства (2 кредити).

- Дизайн досліджень (3 кредити) або Дизайн статистичних досліджень (3 кредити).
- Просунуті семінари з організаційного лідерства (2 кредити).
- Просунуті семінари з організаційного лідерства (2 кредити).

***Третій рік:***

- Фінансовий менеджмент (3 кредити).
- Використання на практиці методів дослідження (3 кредити).
- Семінар з написання дисертації (3 кредити).
- Дисертація (10 кредитів).

Розглянемо коротко зміст деяких із наведених курсів (дисциплін) докторської програми з лідерства.

*Підприємництво, інновації та зміни.* Метою цього курсу є навчання розумінню, як використовувати діагностику організації і стратегічне планування для того, щоб допомогти лідерам організації трансформувати свої організації у бажану форму. Студенти вивчають теорії процесу змін, інновацій, теорії підприємництва тощо.

*Дизайн статистичних досліджень.* Увага цього курсу концентрується на практиці статистичних дослідницьких методів як інструментів для пізнання світу.

*Етика і лідерство.* У цьому курсі досліджується дуалістична роль лідера як моральної людини і як морального лідера своєї організації.

*Фінансовий менеджмент.* Мета курсу – дослідження і аналіз здібностей лідера організації як людини, до відповідальності якої входить менеджмент організаційних ресурсів.

*Теорія дослідження.* У цьому курсі досліджується епістемологічне обґрунтування наукових досліджень, а також важливість світогляду в дослідженнях.

*Теорія організації.* Курс присвячений критичним вивченням основних теорій організації і являє собою теоретичне обґрунтування правильного підходу до змін на рівні всіх організацій. Ці теорії вивчаються для розуміння поведінки людей в організації тощо.

*Теорія лідерства.* Розглядаються основні концепції лідерства в історичному і теоретичному аспектах. Студенти цього курсу активно розвивають свої лідерські здібності шляхом використання вивченого матеріалу у своїй професійній роботі.

*Лідерство і особистий розвиток.* Досліджується вплив індивідуального лідера на організацію, вивчаються оцінки індивідуального лідерства і характеру лідера.

Аналізуючи зміст цієї докторської програми, слід підкреслити в ній ґрунтовну теоретичну й практичну підготовку лідерів до керівної професійної роботи й дослідницької діяльності в тій галузі знань, фахівцями якої є аспіранти (докторанти).

**Університет Ріджент** *(Regent University)***. Магістерська програма з організаційного лідерства** (див.: http://www.regent.edu/acad/global/).

Ця магістерська програма з організаційного лідерства надає студентам глибокі знання з теорії і практики лідерства. Випускники серйозно вивчають дисципліни програми і оволодівають наступними навичками та вміннями:

- досліджувати і застосовувати теорії організаційного лідерства на практиці;
- управляти організаційним менеджментом (застосовувати його на практиці) для підвищення ефективності організації;
- створювати індивідуальні програми з лідерського розвитку;
- застосовувати навички і вміння керівника-лідера (ментора) на практиці і для викладання курсів з організаційного лідерства;
- застосовувати інформаційні технології в організаційному лідерстві;
- застосовувати знання організаційного лідерства у глобальному контексті.

Для здобуття цього магістерського ступеня необхідно прослухати програму, яка складається як мінімум із 33 кредитів. Наведемо приклад такої програми:

***Центральні курси – 21 кредит*** (необхідно вибрати 7 із 8 курсів по 3 кредити кожний):

- інформаційні дослідження і ресурси;
- основи лідерства: історія, теорія, використання і майбутнє;
- організаційний розвиток: дизайн, зміни і оцінки;
- дослідження, аналіз і вирішення проблем організацій;
- теорії мотивації і менторства;
- комунікація в організації, переговори, вирішення конфліктів;
- стратегічне мислення, планування і організаційні зміни;
- лідерство, технологія, соціо-технічні системи та інновації.

***Курси за вибором – 9 кредитів.*** Ці 9 кредитів можуть бути вибрані з наступних шести предметів (по 3 кредити кожний):

- керівництво (менторство) і бізнес-тренінг;
- організаційна комунікація;
- консалтинг в організаційному розвитку;
- міжнародні організації;
- футуристичні навчання;
- спеціальні теми.

***Практика, практичні семінари – 3 кредити.***

Розглянута програма призначена як для керівників-лідерів, так і для власників справи, які її організують і підтримують в ринкових умовах. Від студентів вимагається наявність попередньої бакалаврської фахової освіти та досвід керівника (лідера).

**Університет Белев'ю** *(Bellevue University)***. Магістерська програма з лідерства** (див. www.bellevue.edu)**.**

Ця програма викладається повністю в режимі он-лайн (on-line). Метою цієї магістерської програми з лідерства є підготовка студентів до лідерських

позицій в їх організаціях і в суспільстві. Студенти, які беруть цю програму, зазвичай виявляють глибоку зацікавленість до роботи з людьми, вивчають різні сторони роботи з людьми в організаціях, хочуть отримати знання, навички і вміння для розвитку себе як лідерів. Програма триває 16 місяців. За цей час студенти вивчають теорії лідерства, життя історичних і сучасних лідерів, поведінку людей в організаціях, динаміку груп, стратегічне лідерство, організаційні зміни, етику в лідерстві. Кожен курс надає численні можливості практичного використання знань у реальному житті.

## §3. Соціальне підприємництво: поняття і типи

Соціальне підприємництво – нова для України невиробнича сфера підприємницької діяльності, що є дуже популярною і розвиненою в економічно розвинених країнах світу. В університетах України поки що немає спеціальності або спеціалізації "соціальний підприємець" – надзвичайно важливої професії фахівця, який повинен володіти уміннями підприємницької роботи не тільки в невиробничій сфері, але й з різними категоріями населення.

Соціальне підприємництво безпосередньо пов'язане з такими науками, як соціологія, економіка, підприємництво, управління, менеджмент, інвестиційна діяльність, юриспруденція, правознавство, психологія, соціально-правовий захист населення. Актуальною є проблема підготовки фахівців-організаторів (керівників, менеджерів) соціальних підприємств до соціально-правової діяльності у різних соціальних інститутах, у тому числі – в соціальному підприємництві.

Важливе місце в економіці та господарстві будь-якої економічно розвиненої країни відіграють соціальні працівники. Розбудова недержавних і громадських інституцій, їх вплив на мораль і етику суспільства важко переоцінити. Останнім часом важливу функцію в державі виконують так звані *соціальні підприємства*, які є неприбутковими організаціями, дохід від яких спрямовується на реалізацію місії або статутних цілей організації, для яких необхідно готувати кадри відповідної кваліфікації. Неприбуткові організації адаптуються до підприємницьких механізмів – до соціального підприємства внаслідок постійного скорочення традиційних джерел фінансування неприбуткових організацій. У сучасному світі відбувається зміна пріоритетів бізнесу, переосмислення функції та ролі підприємництва у суспільстві – від виключно економічної до більш соціальної. А в цілому соціальне підприємництво дає змогу вирішувати проблеми суспільства не тільки за допомогою вільних коштів, а й за допомогою залучення населення до самодопомоги, самоврядування, самореалізації у невиробничій сфері [297; 324; 325].

## 3.1. Соціальне підприємництво в економічно розвинутих країнах

Розглянемо детальніше відпрацювання соціального підприємництва для реалізації соціальної політики на прикладі таких високорозвинених країн, як Німеччина та США, де успішно готують соціальних підприємців – лідерів соціального підприємництва. Фахівцю сфери соціальної політики – різного рівня соціальних підприємців і соціальних організаторів – готують у цих країнах як у ВНЗ, так і в наукових установах, від рівня молодшого спеціаліста до ступеня доктора наук по спеціальності і лідера соціальної роботи (social leadership), так і соціального підприємництва.

У чому ж полягає основний принцип управління (менеджмент) організації роботи у соціальній сфері?

Насамперед, у принципі субсидіарності. Тобто, державні органи соціального управління виконують роботу безпосередньо тільки тоді, коли не існує інших, незалежних виконавців, до числа яких відносяться суспільно-корисні некомерційні організації. Більш того, всі будинки, де раніше працювали соціальні організації, передані сьогодні благодійним організаціям, таким як Діафонія, Самаритяни, Карітас, Робоча доброчинна спілка тощо. При цих доброчинних організаціях працюють лікарні, дитячі садки або інші самостійні некомерційні організації, пов'язані своєю роботою допомогою населенню. Такі доброчинні організації були передані разом із персоналом, устаткуванням і усім бюджетом. Тобто не відбувалося скорочення штатів, населення не турбувалося про нову роботу, не виникали судові справи з додатковими позовами, сім'ї з дітьми не зазнавали матеріальних нестатків. Доброчинні організації поступово перейшли на інші форми фінансування, стали соціальними організаціями і фінансування в них здійснюється на основі самооплати.

Прикладом можуть слугувати будинки для людей похилого віку в Німеччині, які отримують фінансування від спеціальних страхових кас, куди відраховуються кошти від усіх працюючих громадян і підприємств. Крім того, ряд послуг оплачується самими клієнтами, якщо це дозволяє їх матеріальне становище. Тобто, держава не витрачає кошти на такі соціальні організації. Інша справа, якщо функціонує консультативна служба, яка отримує кошти від держави – з міського бюджету.

Проте, якщо соціальна робота виконується незалежними організаціями і фінансується соціальними організаціями, то у Німеччині цю проблему вирішують по-іншому. Більшість таких організацій отримують підтримку з боку фондів і фірм: із зазначених джерел нескладно отримати декілька тисяч євро на виконання різноманітних проектів. Або отримується так зване змішане фінансування: від міста надходить 70 % коштів, від землі – 20 % і 10 % коштів повинна знайти сама благочинна організація.

Хто ж визначає політику соціальних відомств у відношенні некомерційних організацій?

У сферах культури і соціальної роботи, як і в багатьох інших сферах, муніципальні організації самостійні у відпрацюванні власної політики. Це, наприклад, може бути підтримка міської ради управління охорони здоров'я.

У Німеччині використовується й така форма підтримки, як інституціональна. Тобто здійснюється стабільне фінансування самих організацій, при цьому вони отримують визначену суму грошей на організаційні виплати: оплата телефонних послуг, оплата оренди приміщень, адміністративні витрати, покриття дефіцитів тощо. При цьому організація має фінансування своєї роботи з інших джерел, але воно недостатнє для вирішення поточних важливих соціальних питань. Тому благочинні організації отримують додатково кошти з бюджету управління соціальною сферою, але реалізується це при наявності чітко розроблених програм і кошторисів витрат. Таким чином може фінансуватися до 80 відсотків витрат на персонал і до 70 відсотків на всі інші витрати. Отже, організації знаходять кошти самі.

Підтримка ініціативних груп здійснюється у формі так званих доплат у розмірі 70 відсотків від загальної вартості заходу. Допомога надається за ініціативою самого населення, яке бажає розв'язати власні проблеми і допомогти самим собі. Це можуть бути організації інвалідів, родичів хворих на наркоманію, біженці, переселенці, безробітні, тобто всі категорії населення, якими займаються соціальні педагоги (діти і їхні сім'ї).

У випадку, якщо соціальна організація або соціальне підприємство тільки розпочало свою роботу, то її підтримують як групу самодопомоги. Такі групи самодопомоги діють не тільки у Німеччині, дуже важливий їх досвід роботи й у Нідерландах. Члени групи організовують майстерні, у яких навчаються виробляти речі для дому, присадибних ділянок, а виручені кошти йдуть на розвиток організації. Для того щоб отримати ґрунтовну підтримку, організація повинна зарекомендувати себе, успішно функціонуючи не менше одного року.

Постає питання, чому у Німеччині та інших країнах Європи благочинні організації отримують соціальну підтримку? Головна мета – збереження соціальної рівноваги та запобігання розвитку форс-мажорних ситуацій. Необхідно, щоб населення навчалося поважати одне одного, тих, хто не схожий на них – інвалідів, іноземців. Ще один соціальний аспект – допомогти людям самим вибратися із скрутної ситуації, підказати їм і, нібито вони самі знайшли правильну відповідь на свої важкі запитання, порадити, де краще знайти роботу, як побороти страх спілкування.

Проблем у суспільстві взагалі чимало: труднощі із житлом, алкоголізм, наркоманія, різні захворювання (в тому числі – важкі та невиліковні), безробіття, голод. При цьому окремі люди, отримуючи підтримку, змушені мобілізувати свої сили і вишукувати додаткові ресурси для вирішення власних проблем.

До цієї роботи підключається у Німеччині і федеральний уряд, який підтримує проекти некомерційних організацій. Федеральний уряд фінансує

окремі організації і проекти; такі проекти, як правило, є інноваційними, оригінальними розробками некомерційних організацій.

У Німеччині робота соціальних організацій підтримується радою представників таких організацій. На цих радах обговорюються практичні питання їхньої роботи, піднімаються поточні проблеми, обговорюються практичні питання.

Цікавим є досвід існування Рад громадян похилого віку та Рад інвалідів. Завдання цих структур – вносити різноманітні пропозиції в органи місцевого самоуправління з питань, що стосуються життя таких категорій людей. Крім того, вони обговорюють постанови, що можуть торкатися до їхніх інтересів і можуть висловитися проти прийняття будь-яких рішень. І тоді постанови переглядають.

До Німеччини надходять і біженці, робота з якими в Україні тільки починається і ще мало досліджена. У Німеччині біженці проходять медичне обстеження, отримують необхідні документи і направляються до спеціальних гуртожитків у різні міста. Серед біженців є й політичні біженці.

Іноземцями у Німеччині займаються декілька організацій, які є некомерційними. Головним чином, вони надають консультативну допомогу, організовують вільний час переселенців, а також турбуються про мешканців гуртожитків.

Зазначимо, що Німеччина першою в Європі побудувала соціально-орієнтовану ринкову економіку. Тому в соціально-орієнованому ринковому господарстві Німеччини в умовах демократії майже 60 років успішно поєднуються принципи вільного ринку, обмеженого впливу держави на підтримку конкурентного ладу в підприємництві та виробництві, антимонопольні закони з виваженими, але потужними соціальними програмами.

Розглядаючи досвід США в галузі підготовки соціальних працівників, підкреслимо, що економіка в цій країні більш ліберальна, держава значно менше втручається в економічну й господарську діяльність американських компаній, фірм, підприємств і громадян. Також і соціальні програми більше націлені на підготовку та перепідготовку громадян, безперервне їхнє навчання, підвищення їх професійного рівня, перекваліфікацію, здобуття нових професій. На відміну від Німеччини, держава не фінансує діяльність церков, духовних і благодійних фондів, не виділяє значних коштів на соціальну допомогу громадянам, а ставить благодійну та соціальну діяльність на комерційну, підприємницьку основу. Наприклад, медичне страхування, а також страхування життя та майна від нещасних випадків здійснюється громадянами США самостійно через мережу приватних страхових компаній; пенсіонери та люди похилого віку можуть отримати житло в селищах для самотніх або престарілих (так званих “хоспісах”) із доглядом медичного персоналу та всією необхідною інфраструктурою тільки за оплату (або в обмін на своє попереднє житло); всі види надання медичних й освітніх послуг (у тому числі навчання в муніципальних і громадських школах, навчання

в державних ВНЗ) є платними; фінансова допомога з безробіття є мінімальною, фіксованою та тимчасовою.

Але у США існує значний досвід організації соціально-психологічної допомоги (інститут приватних психологів), а також підготовки організаторів, керівників і менеджерів різних рівнів соціального підприємництва – лідерів соціальних (безприбуткових) підприємств (благодійних фондів, церков, місій, служб тощо). Наприклад, університет Індіана Веслі (штат Індіана, м. Індіанаполіс) – відомий в США ВНЗ, де успішно готують лідерів соціальної діяльності (від бакалаврів і магістрів до докторів наук) для Америки і всього світу. Випускники цього університету стають керівниками багатьох безприбуткових організацій і підприємств, різноманітних благодійних фондів, соціальних програм, християнських громад, місій в різних країнах.

## 3.2. Проблеми соціального підприємництва

Проблеми соціального підприємництва є важливими для сучасного розвитку суспільства. Наприклад, на міжнародній конференції "Соціальне підприємництво: можливості та перспективи", що відбулася 12 травня 2006 року у місті Львові на базі Інституту управління неприбутковими організаціями, розглядалися перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. А. П. Скіпальським у доповіді "Соціальне підприємництво в умовах України, перспективи розвитку" **(**www.management.lviv.ua**)**. було зазначено, що "неприбуткові організації (установи) в Україні можуть і хочуть займатись соціальним підприємництвом; існують реально працюючі моделі та приклади соціального підприємництва; існують приклади успішних неприбуткових організацій (установ); відбувається ламання стереотипів, що неприбуткові організації (установи) є структурами на утриманні донорів; щодо донорських коштів, уже можна говорити про певну рентабельність грантів; неприбуткові організації (установи) більше усвідомлюють себе як учасників ринкових відносин, що можуть конкурувати та співпрацювати з бізнесом".

Розглянемо далі сутність підприємництва, а також – соціального підприємництва як інституту допомоги населенню.

Підприємництво є ініціативною, самостійною, здійснюваною під свою майнову відповідальність і в межах чинного законодавства діяльністю фізичних і/або юридичних осіб, направленою на одержання доходу, прибутку, підвищення іміджу, статусу. Підприємництво є не тільки видом діяльності, але й стилем господарювання, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації, уміння залучати й ефективно використовувати для розв'язання задач ресурси із найрізноманітніших джерел. Підприємництво неможливе без наявності у підприємця необхідного підприємницького таланту, творчого підходу до справи, уміння нестандартно мислити, ризикувати і швидко приймати рішення. Підприємництво в будь-яких

його формах є найважливішим чинником економічного зростання і стабільності держави, необхідним як суб'єктам господарської діяльності – фізичним і юридичним особам, так і суспільству в цілому. Всі країни, уряди яких підтримують підприємництво, досягають економічного успіху і процвітання [298; 301; 304; 307; 309].

Соціальне підприємництво – це підприємницька діяльність неприбуткової організації (установи), дохід від якої спрямовується виключно на реалізацію її статутної діяльності (місії або статутних цілей).

Відомо, що характерними ознаками соціального підприємництва є:

- наявність соціально-важливої місії (соціальної мети, цілі), якою керується організація (установа);
- отримання доходу, який використовується на фінансування діяльності соціального підприємства для досягнення соціальної мети (цілі);
- досягнення соціального ефекту, результатом якого є реальне покращення умов і якості життя соціально-цільової групи;
- застосування нових технологій та інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем;
- вирішення супутніх соціальних проблем (відкриття нових робочих місць, залучення нових партнерів для вирішення економічних і соціальних завдань тощо).

Досягають соціального ефекту соціальні підприємства, як правило, шляхом:

- залучення представників цільової групи, якій необхідна допомога, до підприємницької діяльності – надання послуг та вироблення товарів. При цьому вирішуються проблеми соціалізації та ресоціалізації, адаптації, терапії, працевлаштування, професійного навчання, перекваліфікації тощо;
- надання якісних послуг та товарів представникам цільової групи на пільгових умовах, задовольняючи їхні потреби та покращуючи якість їхнього життя;
- ведення підприємницької діяльності без будь-якого залучення представників цільової групи та направлення доходів від такої діяльності на підтримку соціальної місії (цілі) неприбуткові організації (установи);
- застосування нових технологій та інноваційних підходів до вирішення проблем, що реально поліпшать соціальне становище широких верств населення та цільової групи в тому числі.

Як зазначалося на конференції, "соціальне підприємництво має довгу особисту історію, але коротку публічну". У провідних економічно розвинених країнах світу, таких як США, Великобританія, Японія, Німеччина, неприбуткові організації (установи) історично використовують бізнес і підприємництво в якості інструменту для отримання доходу і заробляють кошти в додаток або у продовження їх місії. У США та Великобританії приватні підприємства та кооперативи функціонували вже з середини XIX-го століття як

засіб фінансування соціальних потреб громади, з 60-х років XX-го століття неприбуткові організації (установи) США проводили експерименти, створюючи робочі місця для соціально-вразливих груп. В кінці 1960-х – на початку 1970-х років у декількох країнах, що розвиваються (Африка, Азія), під патронатом ООН, ЮНЕСКО та інших міждержавних структур і благодійних фондів неприбуткові організації (установи) започаткували системи мікрокредитування для населення з метою надання допомоги у створенні малого та сімейного бізнесу.

В Україні, як і в пострадянських країнах в цілому, соціальним підприємництвом з дуже вираженою соціальною складовою можна було назвати виробничі кооперативи, студентські будівельні загони, так звані "комсомольські будівництва", колективні господарства, кооперативне будівництво житла тощо. Була також створена та ефективно функціонує досі система підприємств, на яких працюють інваліди, особи з різними вадами здоров'я та відхиленнями, не повністю фізично працездатні тощо. Але тільки протягом останніх двох десятиліть учені, практики, державні й неурядові структури, фінансові донори та благодійні організації звернулися до вивчення та систематизації досвіду у сфері соціального підприємництва. Свій подальший розвиток та активізацію соціальне підприємництво отримало завдяки ряду факторів. А саме:

- неприбуткові організації все частіше вдаються до адаптування підприємницьких механізмів, здійснюючи перехід до соціального підприємництва (це пояснюється постійним скороченням традиційних джерел фінансування неприбуткових організацій (установ), таких як благодійні пожертви, державні та донорські кошти, а також підвищенням рівня конкуренції за вільні ресурси);
- відбулася зміна пріоритетів бізнесу та переосмислення функції та ролі підприємництва у суспільстві від виключно економічної до більше соціальної;
- соціальне підприємництво дає змогу вирішувати проблеми суспільства не тільки за допомогою вільних коштів, а й за допомогою залучення населення до самодопомоги та, що важливо, до самоврядування. Це призводить до кращих результатів і стабільності: замість постачання цільовим групам продукції привабливішим є надання їм засобів виробництва та навчання їх виробництву цієї продукції. Цей підхід є пріоритетним для фінансування донорами та сприяє інвестуванню в такі проекти.

Слід зазначити, що з початку 90-х років XX століття зріс інтерес до соціального підприємництва в академічних колах. Це підтверджує думку, що світогляд теперішніх випускників та студентів бізнес-шкіл теж змінюється. Зараз користуються значним попитом на ринку праці власники дипломів по управлінню неприбутковим сектором – спеціалісти з соціального підприємництва.

У сучасній теорії соціального підприємництва виділяються три основні підходи та визначення. Так, у країнах Північної та Південної Америки соціальним підприємництвом називають підприємницьку діяльність неприбуткових організацій (установ), дохід від яких спрямовується на реалізацію статутних цілей організації (установи). Передбачається, що місія та статутні цілі неприбуткових організацій (установ) направлені на вирішення соціальних проблем, надання послуг цільовій групі, заради якої створюється організація (установа), та покращення якості життя її членів. Суб'єктами соціального підприємництва, як правило, є неприбуткові організації (установи). Історично, у США існують сильні традиції самоорганізації та самоврядування населення: велику частину соціальних проблем успішно вирішують неприбуткові організації (установи), отримуючи фінансування як від цільової групи та населення, так і від держави та донорів.

У країнах Європи соціальне підприємництво визначається більше як бізнес із соціальною метою (місією). На відміну від звичайного підприємництва, на перше місце виходить соціальний аспект, або соціальний ефект від підприємницької діяльності, а потім фінансова ефективність. Наприклад, важливим критерієм соціальних підприємств у Великобританії є колективна форма власності та діяльність на користь територіальної громади. В Німеччині популярними є соціальні підприємства інвалідів, пенсіонерів, емігрантів, жіночі організації тощо. Тобто, суб'єктом соціального підприємництва виступають бізнес-підприємства із соціальною місією.

Третє визначення соціального підприємництва використовується в більшості міжнародними приватними та громадськими фондами, створеними задля розвитку та підтримки даного напрямку соціально-економічної діяльності. А. П. Скіпальський наголошує, що "такі відомі та дієві фундації, як Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Швейцарія), Skoll Foundation (США) та Ashoka Foundation (Індія), визначають соціальне підприємництво радше як інноваційну підприємницьку діяльність задля соціальних перетворень у суспільстві та громадах. Відмінністю даного підходу є те, що на перше місце виходить лідер – соціальний підприємець. Діяльність багатьох організацій – це пошук соціальних новаторів по всьому світі, створення сприятливих умов для їх праці, їх підтримка та визнання. І тут, переважно, суб'єктом соціального підприємництва є людина та її діяльність. Форма організації справи не має значення і може різнитися: від ініціативної групи в громаді до приватного бізнесу або науково-дослідного інституту".

Таким чином, соціальне підприємництво – це діяльність неприбуткової організації (установи) задля самофінансування, соціальні підприємства – це бізнес-структури, соціальні підприємці – це лідери й новатори. Це тільки загальні тенденції, і межі між визначеннями занадто розмиті, щоб чітко відокремлювати всі поняття одне від одного.

Також у своїй доповіді на конференції А. П.Скіпальський зазначив проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні. А саме:

- нестачу навичок соціального підприємництва та ведення комерційної діяльності неприбутковими організаціями (установами);
- проблеми з управлінням проектами соціального підприємництва;
- недостатній термін реалізації проектів;
- потреби у маркетингових навичках;
- недостатнє фінансування та інвестиції в проекти;
- недостатнє планування діяльності для всіх аспектів ведення бізнесу.

Слід додати ще:

- недосконаліть законодавчо-правової бази, податкового кодексу щодо соціального підприємництва та ведення комерційної діяльності неприбутковими організаціями (установами);
- недостатню підтримку соціального підприємництва в державі урядом і громадянами, відсутність принципу субсидіарності;
- незначну увагу вітчизняних комерційних структур, благодійних організацій, установ і фондів, інших потенційних донорів до проблем соціального підприємництва в країні.

Розвитку соціального підприємництва в Україні також заважають:

- відсутність: систематизованої інформації про соціальне підприємництво в Україні; досвіду та успішних прикладів соціального підприємництва; центру розвитку соціального підприємництва та донорських організацій, що постійно займаються даним напрямком;
- брак лідерів, здатних запроваджувати соціальне підприємництво для неприбуткових організацій (установ);
- пасивність неприбуткових організацій (установ) на ринку послуг, їх залежність від грантів;
- відсутність досвіду та успішних прикладів соціального підприємництва;
- незадовільна підготовка соціальних підприємців, недостатньо організований процес їх добору, підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, організації тренінгів тощо.

Для подолання зазначених проблем і надання необхідного статусу соціальному підприємництву як одній із важливих галузей народного господарства необхідною є розробка державної програми підтримки соціальних підприємств, що має стати складовою національної програми підтримки підприємництва, а також освітня програма з підготовки соціальних підприємців (ОППСП).

## 3.3. Проект ОППСП

Розглянемо далі проект ОППСП. Головною метою ОППСП, безумовно, є відродження соціального підприємництва як одного з головних чинників соціально-економічного зростання в Україні.

*Головними завданнями ОППСП вбачаються:*

- організація й надання ґрунтовної підприємницької освіти громадянам України для їх подальшої ефективної самореалізації у підприємницькій, виробничій і соціальній (гуманітарній, невиробничій, благодійницькій) діяльності;
- утворення "підприємницького менталітету" в громадянах української нації, лобіювання громадськістю – на рівні утворення позитивної громадської думки, та офіційними особами – на державному рівні заходів щодо підтримки й розвитку підприємництва та соціальної, громадянсько-корисної діяльності;
- поширення соціального підприємництва як важливої функції самоорганізації, самодопомоги та самореалізації громадян суспільства.

*Шляхами практичної реалізації ОППСП, на наш погляд, мають бути такі:*

- ефективна організація відбору (селекції) потенційних соціальних підприємців;
- розвинення й закріплення в них специфічних підприємницьких і лідерських рис і талантів;
- ефективне навчання їх підприємницьким наукам протягом життя;
- їхнє глибоке морально-етичне виховання;
- їх соціалізація, орієнтація на благодійницьку, суспільно-корисну діяльність, розвинення вмінь заробляти кошти для досягнення соціальних цілей та здійснення соціальної місії.

Зауважимо, що навчання усіх громадян підприємницьким наукам протягом їхнього життя, навчання самоорганізації, самодопомоги та самореалізації є також одним із шляхів загальної підприємницької освіти української нації.

Умовою ефективної реалізації в Україні ОППСП є підтримка і захист законодавством на державному рівні та широким громадським загалом (на рівні пересічного громадянина та суспільного менталітету) соціальни підприємництва), субсидіарності, благодійництва та соціальної функції суспільства в умовах демократичних перетворень та розбудови ринкової економіки та громадянського суспільства.

Розглянемо такі, на нашу думку – *головні, етапи формування ОППСП*.

1). Закріплення на законодавчому державному рівні умов для вільного (в тому числі – соціального) підприємництва. Для цього необхідно:

- прийняти закони щодо гарантій захисту прав підприємців, індивідуального та колективного (в тому числі – соціального) підприємництва, приватної власності;

- визначити і законодавчо закріпити умови й методи кредитування й оподаткування підприємців і підприємств (усіх типів і форм, у тому числі – соціальних, а також – неприбуткових організацій і установ).

2). Розробка психолого-педагогічних критеріїв, засобів (апарату) й методик для відбору (селекції) потенційних підприємців. Визначення найважливіших (характерних) рис підприємливої людини, її здатність до ефективної підприємницької (в тому числі – соціальної) діяльності.

3). Розробка науково-педагогічних методів і методик для закріплення й розвинення вроджених підприємницьких талантів і рис характеру, навчання і закріплення підприємницьких вмінь, типів поведінки й навичок.

4). Визначення змісту підприємницької освіти (в тому числі – соціальної), розробка необхідних навчальних планів і програм різного рівня.

*Головні цілі таких навчальних програм:*

- виховати здатність розпочати нову (власну) справу (в тому числі – в галузі соціального підприємництва);
- виробити вміння працювати в малому бізнесі (в тому числі – у сфері соціального підприємництва);
- прищепити "підприємницький" світогляд загалом;
- розвинути "підприємливість" як рису характеру;
- виховати необхідні морально-етичні якості, прищепити риси небайдужості до людських проблем, почуття необхідності творити добро, приймати участь у благодійних програмах і заходах, допомагати оточуючим, жертвувати заради інших.

При розробці підприємницьких (у тому числі – в галузі соціального підприємництва) навчальних програм і впровадження їх у навчальних закладах необхідно визначити:

- як правильно окреслити цілі й завдання таких програм?
- в якому віці необхідно починати вчити підприємництву і якої тривалості має бути таке навчання?
- як диференціювати потреби різних груп у підприємницькій освіті в рамках освітньої системи? (Наприклад, як знаходити потенційних підприємців-антрепренерів, підприємців-виробників, підприємців-посередників, соціальних підприємців, як і чому їх навчати?);
- як розробляти, як диференціювати і як впроваджувати навчальні курси з підприємництва (в тому числі – у сфері соціального підприємництва) до навчального плану на різних рівнях освіти (початкова, середня школа та вища освіта)?
- як встановити найбільш ефективні та плідні зв'язки між підприємницькою спільнотою та освітянами?

Також слід пам'ятати, що навчальні програми мають стимулювати студентів до самостійного навчання та заняття підприємництвом (у тому числі – в галузі соціального підприємництва).

За такими програмами необхідно навчати:
- у середній школі;
- у старшій школі;
- у професійно-технічних закладах освіти;
- у вищих навчальних закладах;
- безпосередньо на підприємстві.

*Доцільно використовувати такі типи програм:*
- спеціалізовані програми з бізнесу та соціального підприємництва;
- повний курс навчання бізнесу, соціальному підприємництву або іншим наукам з усіма предметами;
- факультативний курс;
- цикл лекцій з семінарськими заняттями тощо.
- *Бажаними результатами навчання за підприємницькими навчальними програмами мають бути:*
- заснування нового (власного) соціального підприємства;
- ефективна праця в невеликій фірмі (в малому бізнесі, соціальному підприємстві);
- ефективна праця на динамічному ринку праці (в соціальній сфері);
- розвинення особистих підприємницьких навичок, а також навичок конкурентної боротьби і вміння переносити негаразди в бізнесі (соціальному підприємництві).

5). Добір (селекція) потенційних соціальних підприємців, розкриття їхніх підприємницьких талантів, закріплення й розвинення в них підприємницьких рис характеру, навчання їх підприємницьким типам поведінки, вмінням і навичкам соціального підприємництва.

6). Виховання морально-етичних якостей майбутніх соціальних підприємців.

7). Організація безперервної ґрунтовної підприємницької освіти для потенційних соціальних підприємців, надання необхідної підприємницької освіти всім громадянам України протягом їх життя.

Найскладнішими проблемами з реалізації ОППСП, на наш погляд, є: по-перше, ефективний відбір майбутніх соціальних підприємців; по-друге, виявлення, закріплення й розвинення у них вроджених підприємницьких рис характеру і талантів. Для вирішення цих проблем необхідно:
- мати чіткі критерії, методи й методики щодо визначення й відбору потенційних соціальних підприємців;
- вміти ефективно організувати самий відбір (селекцію) потенційних підприємців;
- вміти ефективно виявляти підприємницькі риси характеру і таланти майбутніх соціальних підприємців, а головне – знати, якими є ці головні підприємницькі риси характеру і таланти;

- вміти ефективно організувати навчання потенційних соціальних підприємців, розвивати й закріплювати в них вроджені підприємницькі риси характеру і таланти, готувати їх до соціальної підприємницької діяльності.

## Висновки до глави 3.

В результаті можна зробити наступні висновки.

1). У період подальшої розбудови демократичного українського суспільства, ринкових перетворень у національній економіці, поступового реформування системи, удосконалення соціально-політичного устрою держави важливим завданням є ефективна підготовка власних підприємців, керівників різних сфер народного господарства, менеджерів виробничої та гуманітарної сфер. Цінним для аналізу, вивчення і запозичення в цій справі є передовий досвід економічно розвинених країн світу, серед яких безумовним лідером у галузі бізнесу, менеджменту та підприємництва є США.

2). Необхідність підготовки для України підприємців і менеджерів виробничої та невиробничої сфер народного господарства, а також соціальних підприємців не викликає сумніву. Серед головних завдань із підготовки соціальних підприємців є: відбір (селекція) потенційних соціальних підприємців; розвинення і закріплення в них підприємницьких рис характеру; ефективне навчання їх соціальному підприємництву (науці соціального підприємництва і підприємницьким дисциплінам); виховання в них необхідних підприємницьких навичок і умінь; навчання підприємницьких типів поведінки; виховання високих морально-етичних якостей для вмілого керівництва безприбутковими (неприбутковими) організаціями, достойного співіснування з людьми в глобальному світовому співтоваристві, плідної соціально-гуманітарної підприємницької діяльності.

3). В Україні соціальні неприбуткові організації (установи) ще мало розвинені. Як правило, вони не отримують фінансової допомоги від держави, а проекти, які фінансують приватні підприємці і підприємства, є недовготривалими. Тому в Україні необхідно всіляко підтримувати соціальне підприємництво. Розробка державної програми підтримки соціальних підприємств є вкрай важливою – вона має бути удосконаленою і її необхідно затвердити відповідними урядовими структурами. Для роботи в соціальних підприємствах і безприбуткових організаціях потрібні кваліфіковані кадри. Кадровий склад із числа соціальних підприємців, керівників безприбуткових організацій необхідно готувати на основі позитивного досвіду підготовки фахівців у галузі соціального підприємництва провідних країн світу (США, Великобританія, Німеччина, Голландія тощо).

# 4 ГЛАВА

# ЗАВДАННЯ З ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

**ВСТУП.** У зв'язку з масштабними змінами в усіх галузях життя українського суспільства – політичній, економічній, соціальній – безперервно і з різним рівнем успіху тривають пошуки нових форм та механізмів управління державою. Зокрема здійснюється поступовий перехід до ринкових відносин, утвердження рівноправності різних форм власності, структурна перебудова економіки, активізуються зусилля, спрямовані на стабілізацію грошово-кредитних відносин та зміцнення незалежної банківської сфери, на залучення інвестицій в економіку України, спостерігається впровадження прогресивних технологій з акцентом на поступове заміщення матеріало- та енергоємного виробництва, що традиційно домінувало у структурі вітчизняної індустрії і останнім часом продемонструвало свою недостатню конкурентоспроможність на світових ринках. Все більше уваги з боку держави приділяється розвиткові малого і середнього бізнесу, підприємницької ініціативи населення, удосконаленню податкової системи, подальшій приватизації у сфері виробництва та переробки сировини.

Трансформаційні політичні та економічні процеси виявляють у новому світлі соціальні проблеми, зокрема національного та духовного відродження, формування інтелектуального національного генофонду, правового забезпечення кожного громадянина країни, демократизації та гуманізації суспільного життя, створення умов для формування творчої особистості, реалізації та самореалізації потенціальних можливостей людини, матеріально-побутового забезпечення громадян країни на рівні світових стандартів тощо.

Докорінні перетворення всіх сфер життя, що відбуваються в Україні, визначають необхідність здійснення невідкладних заходів, спрямованих на прискорення радикальних економічних перетворень, розв'язання цілого комп-

лексу поточних і перспективних соціально-економічних проблем у житті суспільства. Подальше зміцнення економічного становища держави можливе лише за умов широкої участі всього населення, створення реальних умов для реалізації кожним громадянином своїх можливостей і прав у виборі і здійсненні обраного виду діяльності, прискореного розвитку підприємництва, малого і середнього бізнесу, залучення якомога більшого відсотка працездатних українців до продуктивної діяльності на користь своїй вітчизні.

## §1. Соціально-орієнтована сутність підприємницької освіти особистості в умовах економічної трансформації українського суспільства

Економічне життя суспільства багатовимірне і поступальне. "Воно об'єднує соціально-економічні, техніко-економічні (виробничі) та побутові умови, економічні зв'язки, потреби, інтереси й стимули, економічну діяльність, економічні ідеї, теорії, уявлення, погляди" [5, с.42]. Воно містить у собі всю сукупність економічних відносин, найважливішою частиною яких є виробничі відносини, що виникають між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну й споживання матеріальних благ. Саме ці відносини зазнали найрадикальніших змін у процесі трансформації економік країн Центральної та Східної Європи, в тому числі й України.

Конституція України законодавчо закріпила стратегічний напрямок розвитку економіки, зорієнтованої на соціальні ринкові відносини [119; 139]. Це означає, що на зміну командно-розподільній системі приходить ринкова економіка, базована на різноманітних формах власності, підприємництві та підприємливості громадян, розвинутій ринковій інфраструктурі, потужних стимулах особистої та колективної зацікавленості. У нових умовах господарювання всі громадяни України тією чи іншою мірою мають стати суб'єктами економічних відносин. Ці відносини визначають такі основні види економічної діяльності, як безпосереднє виробництво матеріальних благ (із безпосередньою участю підприємців); обмін товарами і послугами між виробниками і споживачами (за участю підприємців); розподіл матеріальних благ шляхом формування доходів (при цьому держава відіграє важливу роль у їх перерозподілі з метою підтримки соціально незахищених громадян); споживання матеріальних благ. Попит і пропозиція на товари і послуги в цих умовах мають регулюватися ринковими принципами, головним же завданням держави є підтримка і захист власного виробника продукції (товарів, послуг), підприємництва і підприємця (як безпосереднього виробника товарів і послуг).

Досвід економічно розвинених країн свідчить, що економічний розвиток суспільства залежить від розвитку підприємництва і активної участі широ-

ких мас населення у підприємницькій діяльності. Підприємництво є основою економічної могутності країн з ринковою економікою. При цьому, розглядаючи економічну діяльність як складну і багаторівневу систему, в ній виділяють різні рівні взаємодії суб'єктів економічних відносин. Як правило, йдеться про чотирирівневу систему відповідно до чотирьох можливих суб'єктів економічних відносин [73; 211]: фізичних осіб, домашніх господарств, підприємств і держави в цілому. Зазначені суб'єкти економічних відносин є учасниками підприємницької діяльності – виробництва, обміну, розподілу і споживання.

Підприємницька й економічна діяльність суб'єктів господарювання спрямовується на вирішення основної економічної проблеми – проблеми економічного вибору [249–250]. Вона полягає в обмеженості економічних ресурсів і необмеженості (постійному зростанні) потреб. Саме обмеженість ресурсів, пошук найраціональніших шляхів використання наявних і залучення нових ресурсів і визначає спрямування економічної поведінки підприємців – суб'єктів господарювання. З цього випливає, що найважливішим аспектом підприємництва та економічної діяльності суб'єктів господарювання є економічний аналіз альтернативних варіантів використання ресурсів з метою найбільш повного задоволення власних і суспільних потреб.

Переважна більшість ресурсів, призначених для виробництва, мають природне походження. Проте вже на сьогодні відчувається їх суттєва обмеженість і проблематичність щодо їх оперативної регенерації та відновлення. За цих умов перед суспільством загалом і кожним суб'єктом економічної діяльності зокрема постає проблема більш раціонального використання ресурсів. Україна на власному досвіді відчуває негативні наслідки економічної залежності від зовнішнього постачання енергоресурсів і, у зв'язку з цим, постала перед фактичною безальтернативністю, по-перше: реструктуризації власної економіки з метою зменшення її енергоємності; по-друге: перед необхідністю диверсифікувати свою залежність від поставок енергоносіїв. Орієнтирами процесу реструктуризації у більшості випадків можуть виступати [5; 134]:

- оптимізація процесу споживання товарів і послуг (головним чином – за рахунок зменшення споживання газу та продукції нафтопереробки);
- зменшення енергетичних та матеріаломістких компонентів у структурі валових витрат на вироблення продукції;
- збільшення віддачі ресурсів за рахунок їх економічного використання;
- удосконалення виробничих технологій;
- використання альтернативних видів палива та енергії;
- збереження й охорона навколишнього середовища тощо.

Як свідчить 19-річний досвід реформування вітчизняної економіки, переорієнтація суспільного життя в Україні на нові соціально-економічні відносини супроводжується комплексом взаємопов'язаних проблем [60]: має місце

компресія обсягу виробництва; економіка, за рахунок штучного утримання підприємств-банкрутів, характеризується значним компонентом від'ємної вартості, що, у свою чергу, призводить до падіння податкових платежів і, відповідно, зменшення і бюджетного субсидування нерентабельних підприємств. Розшарування доходів призводить до негативних соціальних наслідків (адже за рівнем безробіття Україна вже багать років залишається позаду не лише держав Західної Європи, а й деяких країн із перехідною економікою) [161], спостерігається низька ліквідність банківської системи, високі кредитні ставки, низька інвестиційна активність, прискорений процес старіння основних фондів і фактична відсутність їх заміщення, криза податкової політики. Також, на жаль, поки що не займає належного місця в економіці країни підприємництво, яке є основою створення середнього класу населення, забезпечення економічних потреб суспільства, вирішення проблем зайнятості тощо. Це неповний перелік явищ, що супроводжують нелегкий процес становлення в Україні ринкових відносин та негативно впливають на рівень соціального забезпечення населення країни. Значно знизились витрати пересічної сім'ї на культурно-побутові потреби, середньомісячна заробітна плата працівників усіх галузей виробництва, сукупний прибуток сім'ї. Багато років існує заборгованість по зарплаті як працівників бюджетних установ, так і загалом різних галузей народного господарства [64].

Непідготовленість суспільства до нових умов господарювання призвела до стрімкого падіння виробництва переважної більшості його галузей. За даними Інституту стратегічних досліджень України та експертів Українського союзу промисловиків і підприємців [5], обсяг виробництва промислової продукції упродовж кінця 1980 – початку 1990-х років знижувався в середньому на 0,42 % кожного місяця, товарів народного споживання – на 2,29 %, в тому числі продовольчих товарів на 3,11 %. На жаль, негативна тенденція падіння (не зростання) рівня виробництва в Україні продовжується. Так, наприклад, валова додана вартість промисловості в загальному обсязі валової доданої вартості всі ці роки падала (протягом останніх двох десятиріч, у відсотках). Ось як виглядає статистична інформація по роках (див.: "Статистичний щорічник України за 2008 рік". За редакцією О. Г. Осауленка. / Держкомстат України. – К.: Держ. підприємство "Інформаційно-аналітичне агентство", 2009 р. – 566 с.): 1990 р. – 36,0 %, 1995 р. – 34,6 %, 2000 р. – 31,4 %, 2001 р. – 30,6 %, 2002 р. – 30,8 %, 2003 р. – 30,3 %, 2004 р. – 28,5 %, 2005 р. – 30,9 % 2006 р. – 31,7 %, 2007 р. – 31,2 %, 2008 р. – 31,3 %, (див.: "Статистичний щорічник України за 2008 рік", стор. 111).

Випуск промислової продукції в загальному обсязі випуску (в основних цінах) також є недостатнім і, як свідчить статистика, не збільшується протягом останніх двох десятиліть: 1990 р. – 50 %, 1995 р. – 47,4 %, 2000 р. – 47,0 %, 2001 р. – 48,7 %, 2002 р. – 48,4 %, 2003 р. – 48,4 %, 2004 р. – 48,0 %, 2005 р. – 47,8 %, 2006 р. – 46,5 %, 2007 р. – 45,3 %, 2008 р. – 46,1 % (див.: "Статистичний щорічник України за 2008 рік", стор. 111).

Стрімкого загострення ще на початку 1990-х років набула платіжна криза [224]. Кредиторська заборгованість підприємств України тоді перевищила розмір внутрішнього валового продукту на 10 %. Близько половини підприємств України були збитковими: у промисловості їх було 42 %, на транспорті і зв'язку – 50 %, у будівництві – 47 %.

Негативна тенденція збитковості, на жаль, продовжується й тепер. Статистика збитковості підприємств за видами економічної діяльності з 2000 р. по 2008 р. мала таку невтішну картину:

- 2000 р., відсоток збиткових підприємств до загальної кількості підприємств становив 37,7 %, сума збитків сягала 22190,4 млн гривень;
- 2005 р., відсоток збиткових підприємств – 34,2 %, сума збитків – 24794,3 млн грн;
- 2006 р., відсоток збиткових підприємств до загальної кількості підприємств – 33,5 %, сума збитків – 34395,2 млн грн;
- 2007 р., відсоток збиткових підприємств – 32,5 %. Сума збитків – 47096,5 млн грн;
- 2008 р. Відсоток збиткових підприємств до загальної кількості підприємств – 37,2 %, сума збитків досягла. – 184714,9 млн грн; (див.: "Статистичний щорічник України за 2008 рік", стор. 63).

У тому числі – за основними видами економічної діяльності українського суспільства (див.: "Статистичний щорічник України за 2008 рік", стор. 63):

1). Сільське господарство, мисливство, лісове господарство:

- 2000 р. Збиткових підприємств – 34,5 %, сума збитків – 1532,9 млн грн;
- 2005 р. Збиткових підприємств – 33,8 %, сума збитків – 1707,3 млн грн;
- 2006 р. Збиткових підприємств – 31,3 %, сума збитків – 1956,1 млн грн;
- 2007 р. Збиткових підприємств – 26,3 %, сума збитків – 1993,7 млн грн;
- 2008 р. Збиткових підприємств – 28,4 %, сума збитків – 6072,4 млн грн;

2). Промисловість:

- 2000 р. Збиткових підприємств – 42,2 %, сума збитків – 9810,3 млн грн;
- 2005 р. Збиткових підприємств – 36,5 %, сума збитків – 8888,3 млн грн;
- 2006 р. Збиткових підприємств – 34,7 %, сума збитків – 11203,4 млн грн;
- 2007 р. Збиткових підприємств – 33,4 %, сума збитків – 13256,0 млн грн;
- 2008 р. Збиткових підприємств – 39,1 %, сума збитків – 49432,8 млн грн;

3). Будівництво:

- 2000 р. Збиткових підприємств – 40,0 %, сума збитків – 843,1 млн грн;
- 2005 р. Збиткових підприємств – 33,8 %, сума збитків – 1770,6 млн грн;
- 2006 р. Збиткових підприємств – 31,9 %, сума збитків – 1975,3 млн грн;
- 2007 р. Збиткових підприємств – 32,1 %, сума збитків – 3788,8 млн грн;
- 2008 р. Збиткових підприємств – 37,2 %, сума збитків – 13371,5 млн грн;

4). Транспорт та зв'язок:

- 2000 р. Збиткових підприємств – 47,4 %, сума збитків – 3823,6 млн грн;
- 2005 р. Збиткових підприємств – 38,3 %, сума збитків – 1778,3 млн грн;

- 2006 р. Збиткових підприємств – 37,2 %, сума збитків – 2774,9 млн грн;
- 2007 р. Збиткових підприємств – 35,5 %, сума збитків – 3384,5 млн грн;
- 2008 р. Збиткових підприємств – 40,4 %, сума збитків – 12060,5 млн грн;

5). Торгівля, ремонт предметів особистого вжитку:

- 2000 р. Збиткових підприємств – 36,3 %, сума збитків – 4323,2 млн грн;
- 2005 р. Збиткових підприємств – 30,1 %, сума збитків – 6024,6 млн грн;
- 2006 р. Збиткових підприємств – 30,6 %, сума збитків – 8713,2 млн грн;
- 2007 р. Збиткових підприємств – 29,3 %, сума збитків – 12255,3 млн грн;
- 2008 р. Збиткових підприємств – 34,3 %, сума збитків – 57024,2 млн грн;

Економічна стабілізація все ще залишається проголошеною, але поки що не є реальним фактором. Національний дохід України за перші роки незалежності зменшився майже вдвічі і став меншим від обсягу 1980 року [139]. Це призвело до стрімкого зниження життєвого рівня населення України. Підтвердженням цього є те, що за рівнем споживання матеріальних благ та послуг на душу населення серед 36 країн Європи Україна на початку 1990-х років займала 31 місце – при тому, що за років СРСР була однією з найпотужніших за економічними показниками (для порівняння: наші найближчі сусіди Росія і Білорусія займали на початку 1990-х років відповідно 26 і 27 місця). Якщо порівняти частку внутрішнього валового продукту (ВВП) на душу населення країни на початку 1990-х (його середній показник у Європі складав 10,35 тис. доларів США), то в Російській Федерації він становив близько 60 % від вказаної величини, в Білорусі – 59 % і в Україні 46 %. У зв'язку з падінням виробництва на початку 1990-х років передбачалося, що цей показник і надалі може зменшуватися [138].

У другій половині 1990-х років розпочалося повільне економічне зростання України. Так, для порівняння, ВВП України становив: у 1995 – 5451642 млрд. крб.; у 2000 р. – 170070 млн. грн.; у 2001 р. – 204190 млн. грн; у 2002 р. – 225810 млн. грн; у 2003 р. – 267344 млн. грн; у 2004 – 345113 млн. грн.; у 2005 – 441452 млн. грн; у 2006 – 544153 млн. грн.; у 2007 – 720731 млн. грн; у 2008 – 949864 млн. грн. (див.: "Статистичний щорічник України за 2008 рік", стор. 35). Валовий внутрішній продукт України у фактичних цінах у розрахунку на одну особу (у гривнях) становив: у 1995 р. – 105793 тис. крб.; у 2000 р. – 3436 грн., у 2000 р. – 4195 грн., у 2002 р. – 4685 грн., у 2003 р. – 5591 грн., у 2004 р. – 7273 грн., у 2005 р. – 9372 грн., у 2006 р. – 11630 грн., у 2007 р. – 15496 грн., у 2008 р. – 20534 грн. (див.: "Статистичний щорічник України за 2008 рік", стор. 31).

Цікавим буде порівняння обсягу ВВП на душу населення на початку XXI століття в Україні та в деяких країнах світу (в доларах США, див.: http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2010/):

- 2005 рік: Україна – $5491; Білорусь – $6052; Росія – $9230; США – $37562; Норвегія – $37670; Бельгія – $28335 (див.: стор. 219 із джерела: Human development report, 2005, Published by the UN Development program, 388 р.).

- 2006 рік: Україна – $6394; Білорусь – $6970; Росія – $9902; США – $39676; Норвегія – $38454; Бельгія – $31096 (див. стор. 283 у джерелі: Human development report, 2006, Published by the UN Development program, 440 р.).
- 2007 рік: Україна – $6 848; Білорусь – $7918; Росія – $10845; США – $41890; Норвегія – $41200; Бельгія – $32119 (див. стор. 229 у джерелі: Human development report, 2007–2008. Published by the UN Development program, 399 р.).

Невисокий рівень життя переважної більшості населення України передусім пов'язаний із невисокою заробітною платою.

Світовий досвід підтверджує: якщо працівник бачить, що його місячна заробітна плата еквівалентна ціні товару, на виробництво якого витрачається всього декілька годин, то це вкрай негативно позначається на продуктивності його праці – з подальшими макроекономічними наслідками [27; 160]. Ця та інші обставини (заамортизовані капітальні фонди, старіння технологій, наближення техногенних катастроф тощо) стали домінуючими причинами щорічного зниження продуктивності праці у виробничій сфері України в середньому на 8,6 %, що призвело до зменшення національного доходу у 1997 р. більше ніж на 60 % у порівнянні з цим показником 1990 р. [139].

Недосконалість податкової політики, відсутність чітких механізмів реформування економічної діяльності не сприяють удосконаленню виробничої системи в Україні. Показовим щодо цього є недостатня увага і підтримка розвитку малих і середніх підприємств, покликаних оперативно реагувати на потреби ринку. Так, за статистикою початку 1990-х років їхня кількість на 1000 громадян України становила близько 3,6 одиниць, в той час як у Російській Федерації – 6, у країнах Європи – біля 45, в Японії – 49,6, у США – 74,2. Частка цих підприємств у ВВП України становила близько 9 %, у більшості європейських країн вона сягає 50–67 %, у США – 52 %, в Японії – 55 % [224].

Відомо, що у розвинутих країнах світу кількісно переважають малі підприємства [87]. У США зпонад 23 млн підприємств до малих на початок 2000 року належало приблизно 22 млн підприємств. У Великобританії до 96 % підприємств є малими, в Італії з 800 тис. промислових підприємств 99 % – малі та середні, в Польщі існує близько 2 млн таких підприємств. В Україні кількість малих підприємств у 1990 році становила порядку 10 тис, в 1994 – 70 тис., у 1999 – 130 тис. (у середньому на малому підприємстві працює 10 осіб). Проте їхня частка в сукупних доходах є абсолютно незначною. Так, у США малі підприємства привласнювали лише 8 % валових доходів, хоча частка робочих місць у них була дуже значною. Частка малих та середніх підприємств у валовому внутрішньому продукті України в 1997 році становила лише 9 %, однак у розвинутих країнах світу малі підприємства забезпечують переважну більшість робочих місць. У США, наприклад, упродовж 1981 р. – 1990 р. понад 60 % робочих місць забезпечували малі підприємства, причому кіль-

кість малих підприємств у США, розвинутих і слаборозвинутих країнах світу щороку зростає. Зокрема, у США на початку XX ст. налічувалося 300 тис. малих підприємств, у середині 1960-х – до 5 млн, наприкінці XX ст. – понад 22 млн. Щороку в США створюється понад 600 тис. малих підприємств, у Великобританії щотижня – понад 900. Бум малого бізнесу почався стрімким науково-технічним прогресом, посиленням процесу спеціалізації, кооперування виробництва, формуванням великого попиту на вузькоспеціалізовану продукцію. В першу чергу – на інтелектуальні її види: нові ідеї, ноу-хау, інновації, новітні технології тощо. Значно зросла роль малих підприємств як експериментаторів, дослідників, інноваторів тощо.

Незважаючи на те що у США щороку утворюється приблизно 600 тис. нових малих підприємств, понад 400 тис. з них протягом першого року розорюється. Те ж саме характерно і для малого підприємництва в інших країнах. Однак, домінування позитивних сторін малого бізнесу є підставою для економічної доцільності розширення масштабів такої діяльності, а отже, для всебічної державної підтримки малого підприємництва [87].

На жаль, внесок малого бізнесу до економічного здобутку України досі залишається незначним. Так, "Статистичний щорічник України за 2008 рік" свідчить, що кількість малих підприємств на 10 тисяч наявного населення зростає повільно, з незначною арифметичною прогресією: у 1995 р. відкрито 19 нових малих підприємств; у 2000 р. – 44; у 2001 р. – 48; у 2002 р. – 53; у 2003 р. – 57; у 2004 р. – 60; у 2005 р. – 63; у 2006 р. – 72; у 2007 р. – 76; у 2008 р. – 72. (Див. с. 309 джерела: "Статистичний щорічник України за 2008 рік." / За редакцією О. Г. Осауленка. Держкомстат України. К. – : Держ. підприємство "Інформаційно-аналітичне агентство", 2009. – 566 с.).

Незначним і досі залишається обсяг реалізованої продукції (робіт і послуг) малих підприємств: 2000 р. – 43810,1 млн грн;; 2002 р. – 49394,2 млн грн;; 2003 р. – 65202,1 млн грн;; 2004 р. – 74363,5 млн грн;; 2005 р. – 82936,7 млн грн;; 2006 р. – 357252,6 млн грн;; 2007 р. – 436247 млн грн;; 2008 р. – 492376,3 млн грн; (див. стор. 315 зазначеного вище джерела).

Частка продукції малих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції є мізерною і збільшується дуже повільно: 2000 р. – 8,1 %; 2001 р. – 7,1 %; 2002 р. – 6,7 %; 2003 р. – 6,6 %; 2004 р. – 5,3 %; 2005 р. – 5,5 %; 2006 р. – 18,8 %; 2007 р. – 18,1 %; 2008 р. – 16,3 % (див. стор. 315 зазначеного вище джерела).

Кризові процеси в економічній діяльності України недоцільно пояснювати одними лише суб'єктивними прорахунками, хоча роль останніх у гальмуванні економічних перетворень є значною. Все ще дається взнаки колишня домінуюча орієнтованість значної частки промисловості України на обслуговування потреб військово-промислового комплексу колишнього СРСР, розрив багатьох технологічних ланцюгів у виробництві продукції, значна матеріаломісткість та енергоємність продукції. Зарегульованість економіки, неналежна увага до підприємницької діяльності, підприємливості та творчої ініціативи

громадян відштовхнули значну кількість талановитих людей від сфери виробництва товарів і послуг, призвели до їх відтоку за кордон. Негативна роль цих успадкованих від колишньої планової економіки факторів поглиблюється зволіканням із проведенням не поверхових, а глибоких структурних економічних перетворень. У часи загострення економічної кризи восени 1998 року значного тиску на національну валюту і, як наслідок, загрозливого обміління валютних резервів Національного банку, як ніколи ще в історії вітчизняного державотворення, стало зрозуміло, що стабілізація грошово-кредитного сектора буде примарною і нетривалою, якщо вона не буде підтримана конструктивними зрушеннями передусім у реальному секторі економіки. На сьогодні доводиться констатувати незавершеність і концептуальну недосконалість таких трансформацій. Спричинені цими та іншими обставинами труднощі сучасного соціально-економічного стану держави спонукають певні політичні сили до ревізії обраного курсу, піддають не просто сумнівам, але й запереченню напрям економічного розвитку держави. Було б помилково, якби ці радикальні погляди та позиції позначилися на пріоритетності економічного всеобучу громадян України, звели б його до постулатів та ідеологем тієї економічної системи, що слугувала підґрунтям соціалістичної моделі розвитку суспільства. Від темпів поступу України на шляху реалізації економічних перетворень залежить і рівень соціального захисту її громадян, стрімке зниження якого може бути на сьогодні каталізатором загострення політичної ситуації в державі. Лише реальні плоди економічних реформ, зростання зайнятості, підвищення доходів і купівельної спроможності населення, структурна перебудова економіки забезпечать належні надходження до бюджету й закладуть міцні підвалини до системи соціального захисту громадян України, метою якої є [138; 174; 224]:

- припинення загрозливого процесу падіння життєвого рівня українського народу;
- недопустимість подальшої диференціації доходів населення, посилення ролі держави в економічно обґрунтованому перерозподілі доходів з урахуванням інтересів соціально незахищених громадян;
- ліквідація об'єктивних умов соціального вибуху та гострої конфронтації між населенням і державною владою, між заможними та малозабезпеченими;
- стимулювання економічного зростання, підвищення продуктивності праці та підвищення якості й конкурентоспроможності товарів і послуг;
- формування механізмів відтворення та поповнення середнього класу;
- прискорення приватизаційних процесів, державна підтримка розвитку підприємницької ініціативи, малого та середнього бізнесу;
- стабілізація політичного стану в країні й утвердження престижу української незалежної держави як гаранта соціального захисту та надання суспільних благ;

- стимулювання формування української еліти;
- оздоровлення морально-психологічного клімату у суспільстві;
- пом'якшення соціальних наслідків безробіття, бідності, інфляції;
- забезпечення всьому населенню мінімального рівня матеріальної допомоги, освіти та медичного обслуговування, а також умов для проживання;
- збереження та підвищення ефективності діяльності в умовах скороченого державного фінансування тих галузей народного господарства, які забезпечують розвиток усієї соціальної сфери;
- формування почуття соціальної солідарності, миру та відповідальності всіх верств суспільства в умовах переходу до ринкових відносин;
- вирівнювання соціальних умов різних регіонів України;
- суттєве поліпшення економічної ефективності державної системи соціальної безпеки.

Також важливим є всебічна підтримка підприємливості та ініціативності громадян, малого і сімейного бізнесу, приватного і колективного підприємництва.

Для подолання кризової ситуації в державі великого значення набуває проблема збереження та підвищення освітнього рівня населення України. Адже рівень освіченості – це основа інтелектуального потенціалу суспільства, надбання української спільноти. Освіченість нації, як і її здоров'я, є дорогоцінним скарбом народу, запорукою його добробуту, гідності та національної безпеки. Як тут не згадати висловлювання з цього приводу мислителя класичної доби Е. Ренана: "Питання про освіту для сучасних суспільств є питанням життя чи смерті, питанням, від якого залежить їх майбутнє". Світовий досвід свідчить, що, чим вищий інтелектуальний потенціал суспільства, тим могутніша країна, тим сильніша є її економіка і продуктивні сили. Ще на початку 1950-х років за рівнем інтелектуального потенціалу Україна займала місце в першій десятці країн світу [196]. Сьогодні вона значно здала свої позиції. Причин цьому кілька, і практично всі вони є похідними від економічної кризи, що вразила суспільство і найважливіші галузі суспільного відтворення – освіту, охорону здоров'я та культуру. Серед цих причин доцільно назвати подальше скорочення фінансування освіти як з державного, так і з місцевих бюджетів, зниження престижу освітянської та наукової освіти, відсутність гарантованої перспективи отримати вищу освіту (у 1990-х у США, Англії, Німеччині та інших країнах Західної Європи питома вага випускників шкіл, які продовжують навчання у ВНЗ, сягає 60 %, у Японії 70 % – ця держава взагалі переходить на всезагальну обов'язкову вищу освіту – в той час як у колишньому СРСР відповідний показник становив 17–20 % , в Україні ж не перевищував навіть 15 % [138; 174; 224]).

У зарубіжній літературі висвітлюються різні, навіть суперечливі погляди на взаємозв'язок освіти і соціальних перетворень. Так, Б. Саймон стверджує, що

освіта є одним із важливих факторів соціальних перетворень [211]. Вкладення капіталу, на його думку, в освіту – це ключ до економічного, а значить, і соціального прогресу. Але іншої думки Дж. Коулмен та К. Дженкс: "Від школи нічого не залежить. Іншими словами, знання, отримані в школі, істотно не впливають на дохід і на шанси досягнення життєвого успіху. Одне і друге залежать від соціального статусу і матеріального добробуту батьків" [219, с. 27].

Ускладнення соціальних та економічних проблем у житті України не могло не позначитися і на стані освіти, яка запізно почала реагувати на життєво важливі потреби суспільства, на підготовку кадрів, що забезпечили б економічне зростання в нових умовах господарювання. Попри всі негаразди, в нашій державі створено "Програму комплексної соціально-економічної реформи України", у якій значне місце відведено перебудові системи освіти [139]. Програмою визначено, що система освіти за змістом і формою має бути: ***національною; гуманістичною; демократичною і цілісною, інтегрованою, безперервною.***

1). Основою і гарантом системи освіти виступає Конституція України. Усі її ланки розвиваються на ґрунті українознавства як державної політики і філософії; державного бюджету; обов'язкового для всіх базового змісту освіти; державної української мови, історії країни та національної культури; використання національних традицій, мов і культури усіх національних меншин з урахуванням специфіки регіонів.

2). Змістом і головною метою виховання і навчання є гармонійно розвинена особистість, якій притаманні альтруїстичні мотиви та дії; такі гуманні якості як співчуття, доброзичливість, взаємодопомога тощо. Система виховання і навчання гуманної особистості здійснюється на основі загальнолюдської моралі.

3). В усі ланки освіти впроваджуються демократичні засади на основі забезпечення прав і свободи громадян у виборі змісту і напряму навчання та виховання, умов для оптимальної реалізації і самореалізації потенціальних можливостей кожної людини.

4). Цілісна, інтегрована, безперервна освіта зумовлена тим, що всі форми життя суспільства (політична, економічна, соціальна) тісно переплітаються між собою. Висока освіченість та культура народу є фундаментом підвищення ефективності праці та рівня національної економіки.

Вітчизняний вчений П. Ф. Лесгафт, який свого часу виступав за справді наукову освіту та виховання широких мас населення, писав: "Будь-яка перебудова суспільства завжди пов'язана з перебудовою школи" [160]. Англійський історик Д. Бест зазначав, що система освіти, яка створена суспільством, неминуче стає дзеркалом соціальних відносин, які в ньому існують [73]. Уже згадуваний вище Б. Саймон, визначаючи взаємозв'язок освіти з проблемами суспільства, писав: "Проблеми освіти невідривно пов'язані з людинознавством, із усвідомленням ролі особистості в соціальних процесах" [211].

Економічні зміни і соціальні процеси в Україні створюють неоднозначні і достатньо складні умови для адаптації різних вікових груп населення до вимог нової економічної системи, яка, позбувшись властивого соціалістичній системі патерналізму, усе ще не перейшла від декларацій до практичної реалізації проголошених принципів "соціально зорієнтованої ринкової економіки". Найуразливішою верствою населення, якій найважче пристосуватися до суворих реалій економічних трансформацій, визнано покоління пенсіонерів та соціально незахищених громадян. Разом з тим було б поспішним декларувати, що ринок, підприємництво і домінанта покладання виключно на власні сили є виключно сприятливими для молодого покоління. Зокрема, численні соціологічні дослідження [113; 161; 196] свідчать, що нові методи підтримки життєдіяльності в умовах ринку викликали зміни вартісних орієнтирів молоді. Досвід як країн Заходу, так і країн колишнього СРСР показує, що неодмінні супутники економічних пертурбацій – безробіття, неповна зайнятість або ж зайнятість не за фахом – передусім негативно позначаються на молоді, спричинюють зростання молодіжної злочинності. Стрімке, шокове входження України в систему ринкових координат знаменувалося стихійною комерціалізацією суспільства, ерозією традиційної моралі і звичних соціокультурних цінностей. "Входження в ринок" сформувало "ділків", налаштованих на швидку власну наживу, збагачення будь-якими засобами. Макс Вебер охарактеризував цей тип ділової людини так: ірраціональний, авантюрний, прагне до швидкого економічного виграшу, використання сприятливої ситуації або збігу обставин для створення капіталу. В цьому випадку гроші є єдиною метою діяльності, що полягає в купівлі та продажу, якій не потрібні високі моральні якості. Слід зазначити, що такий тип бізнесмена, характерний періоду становлення нових економічних відносин і нагромадження капіталу, значною мірою сформував уявлення молоді про якості ділової людини. За даними досліджень [196], саме такими людьми на початку 1990-х уявляли собі сучасних бізнесменів 46 % учнівської молоді. І лише 6 % старшокласників ототожнювали бізнесменів із діловою людиною продуктивного типу, яка замінює випадковий виграш гарантованим прибутком. Такі підприємці розглядають гроші не як мету своєї діяльності, а як засіб організації виробництва чи послуг, що у свою чергу дозволить одержати прибуток. Такий архетип ділової людини поволі, але поступається місцем бізнесмену-організатору, бізнесмену, який забезпечує на свій страх і ризик державу новими робочими місцями, а отже – сприяє зростанню зайнятості та надходженню податків до бюджету, зрештою, бізнесмену-меценату. Тому цілком закономірним слід визнати той факт, що центральною фігурою здійснення нових економічних перетворень стає ділова людина – бізнесмен, підприємець. Попри недосконалість правової бази підприємництва, недостатній рівень гарантованості доходу, слабкість соціального захисту підприємців та чимало інших факторів понад 54 % учнівської молоді вже в кінці 1980 – початку 1990-х мали наміри пов'язати свою

майбутню трудову діяльність із підприємництвом [22; 154], а серед учнів, які проходять економічну підготовку, таких було біля 82 %. Перед старшокласниками вже багато років постає проблема вибору: готувати себе до майбутнього успіху, в тому числі й матеріального, що вимагає сформованості знань та умінь сфери підприємництва, розвитку особистісних якостей, чи зосереджувати увагу на примітивній комерції, яка не потребує особливих знань, високого інтелектуального рівня, приваблює "легкими" засобами отримання коштів, навіть якщо вони суперечать нормам моралі і права.

Своєрідним було й ставлення школярів і до спрямування підприємницької діяльності (в цілому воно віддзеркалює наявні в Україні пріоритети цієї діяльності). Серед старшокласників, які віддавали перевагу вибору професій у підприємництві, лише 11 % учнів планували займатися виробничою підприємницькою діяльністю, 33,5 % – фінансовою діяльністю. Більшість же (55,5 % респондентів) орієнтувалися лише на комерційну діяльність. Такий розподіл пріоритетів по окремих видах підприємницької діяльності відповідав дійсному станові підприємницької діяльності в Україні. Але поступова переструктуризація підприємницької діяльності, у якій відбулося зміщення акцентів із комерційної діяльності, що не забезпечує виробництва нових товарів і послуг, на інші види підприємництва, в яких головна увага приділяється виробничій діяльності, викликали зацікавленість до продуктивної підприємницької діяльності.

Численні соціологічні дослідження 90-х років XX сторіччя дали можливість створити психологічний і соціальний портрет сучасних ділових людей (підприємців) [22; 154; 196]. Створилося враження, що до 80 % підприємців належать до типу тих особистостей, для яких на першому місці стоять порядок, чіткість і контроль, вони віддають перевагу вирішенню короткотермінових завдань, не наражаючи себе на ризик, і враховують у своїй діяльності і своїх рішеннях тільки чіткий логічний ланцюжок причин і наслідків. Психологічна структура такого типу особистості має значний творчий потенціал, суміщений з цілеспрямованою вольовою активністю і монопольною владою на засоби досягнення своїх цілей (кредо "для досягнення мети всі засоби придатні" виступає головним регулятором активності саме для вищеозначеного типу особистості); не керується у своїх діях формальними положеннями і зверху санкціонованими регуляторами, а мотивується головним чином своїми бажаннями і поставленою метою. Така людина, як правило, намагається обійти існуючі правила бізнесу або правила, прийняті в цивілізованому ринковому суспільстві. Для цього їй потрібно вдаватись до глибокої конспірації своїх дій, створювати підпільні організаційні структури (типовий приклад – "фірми-метелики", що реєструються на підставні особи і існують лише кілька днів, як правило, для того, щоб провести сумнівні з юридичної точки зору операції: перевести неготівкові ресурси в готівкові, отримати відшкодування податку на додану вартість тощо). Доводиться констатувати,

що такі тіньові структури поки що є скоріше правилом, аніж винятком для сучасного стану господарської діяльності. Існування таких структур є не просто порушенням чинного законодавства, але й подає молодому поколінню облесливі уроки швидкого збагачення і безкарності нехтування законом, не кажучи вже про вкрай негативний вплив на поведінку платників податків і надходження до державного бюджету. Молоді люди подібного "псевдопідприємницького" типу менше за інших обтяжені роздумами про долю своєї країни. Поле їх діяльності обмежується тільки їхніми власними інтересами. Отже, вихід з такого становища пов'язаний з появою в бізнесі людей нового типу, підприємців з іншою психологічною структурою особистості та іншою спрямованістю інтересів.

Наведені роздуми вказують на те, що економічна, підприємницька діяльність в суспільстві повинна якнайповніше пов'язуватись із його політичним і духовним розвитком, з процесом формування нової людини. І навпаки – рівень економічного розвитку, добробуту позначається на ступені активізації культурного життя, дає поштовх освітній діяльності. Економічні реконструкції можуть стати реальністю лише тоді, коли вони будуть пропущені через свідомість людей.

Тривалий час, виконуючи соціальне замовлення адміністративно-командної системи, народна освіта готувала людину "адміністративну" (термін Г. Саймона). Незважаючи на декларовані зусилля йти шляхом гармонійного розвитку, вона створювала майбутнього робітника, навченого формальній слухняності на команду зверху, звиклого до порушення його громадянських прав, до зрівнялівки, людини безініціативної та інертної, марнотратника, з викривленими економічними інтересами, негативним ставленням до праці, спотвореним розумінням економічного розрахунку, діловитості та заповзятливості. Переконливим підтвердженням сказаного можуть стати дані, одержані соціологами на початку 1990-х років [160; 219]: понад 10 % молодих робітників систематично не справлялися з плановими завданнями, 20 % відсотків не дотримувались елементарного режиму економії, 25 % випускали продукцію низької якості, допускали брак у роботі, приблизно 33 % порушували трудову і технологічну дисципліну і більше 50 % не вважали себе господарем виробництва та не брали участі в управлінні справами трудового колективу. Увага науки і пропаганди була зосереджена не на механізмі дійсного включення робітника в систему виробничо-розподільчих відносин, які б стимулювали його активність, а на "вихованні почуття господаря" через механізми причетності, колективного і професійного патріотизму тощо. І тому не дивно, що поняття "господар" робітники асоціювали передусім із виконавчими характеристиками (сумлінно працювати, дотримуватись дисципліни), відсуваючи на задній план участь у прийнятті рішень, розподілі прибутків, здійсненні технічної, фінансової політики та ін.

Радикальне перетворення відношень власності як серцевини економічної реформи, розвиток на цій основі підприємництва як нового законного виду

діяльності неминуче зумовлює формування нового соціального статусу учасників цього процесу. Відповідно до Закону України про підприємництво [100], цей вид діяльності здійснюється на основі таких принципів: вільний вибір цієї діяльності; залучення на добровільній основі власності і засобів громадян; самостійне формування програм підприємницької діяльності; вільний вибір суміжників і споживачів вироблюваної продукції; вільний найм працівників; вільне використання прибутку тощо. Іншими словами, якщо виходити з норм закону, межі вільної самодіяльності є досить широкими.

Нові економічні відносини в суспільстві суттєво повинні вплинути на економічну та підприємницьку культуру людини, забезпечити належні умови для реалізації концепції ***економічної людини*** (*Homo economicus*), котра дістала свій розвиток у працях класиків політекономії, починаючи з Адама Сміта. В її основу покладено визначальну роль власного інтересу особистості як мотиву економічної дії, компетентність, раціоналізм, заповзятливість, готовність ризикувати та нести особисту відповідальність за свої дії [73; 144]. Економічну людину характеризують дві головні особливості: з одного боку – це суверенний розпорядник своєї робочої сили, яка в системі рівноправного співіснування різних форм власності (державної, колективної, приватної тощо) починає займати домінуючу позицію, а з іншого – в умовах демократизації суспільного життя людина володіє і розпоряджається засобами виробництва, бере участь в управлінні ресурсами [219].

Економічна сутність людини передбачає з'ясування її основних суперечливих економічних сторін, органічно пов'язаних з відносинами власності, що віддзеркалюють як природний, біологічний, так і соціально-економічний аспекти розвитку людини в різних соціально-економічних формаціях. Кожна із сторін біосоціальної та економічної сутності людини має більш конкретні форми вияву [219; 249–250].

Так, соціальна сторона біосоціальної сутності людини полягає в тому, що вона (людина) формується сукупністю всіх суспільних відносин, тобто діалектичною єдністю економічних (техніко-економічних та виробничих відносин), соціальних, політичних, правових, національних, культурних, духовних аспектів. Тому для здійснення істотних перетворень у нашому суспільстві необхідно подолати успадковане від колишньої системи відчуження працівників від власності (в тому числі інтелектуальної), самого процесу праці, його результатів, від управління виробництвом (що в сукупності означатиме подолання економічного відчуження), від політичної, юридичної влади, від культури, привласнення духовних благ, від користування багатогранною системою інформаційного забезпечення. Здавалося б, започаткований кілька років тому процес приватизації міг ефективно сприяти абсорбції громадян України у систему виробничих взаємин, їх залученню до становлення фондового ринку, дієвому, практичному вихованню у них почуття власника і господаря, який не теоретично, а з щоденної діяльності бачить зв'язок між

ефективністю виробництва і поліпшенням власного добробуту. На жаль, доводиться констатувати, що обрана методика масової приватизації в Україні не досягла задекларованої мрії перетворити кожного громадянина України на співвласника національного багатства, отже, не використано всіх наявних резервів для подолання відчуження працівників від ефективної участі в економічних відносинах. Цілком можна погодитися з деякими авторами про те, "що у своїй більшості громадяни України є номінальними власниками акціонерних товариств, вони фактично не володіють, не розпоряджаються і не використовують капітал акціонерних товариств у своїх інтересах, реально не використовують і більшість своїх корпоративних прав. Результатом прийнятої методології і сформованого на її основі механізму приватизації став процес концентрації капіталу АТ в руках вузьких груп акціонерів" [120, с. 29].

Утвердження приватної власності як нового елемента економічних і соціальних відносин сучасного українського суспільства зумовлює формування принципово нової і в багатьох аспектах навіть суперечливої взаємодії людей з різним соціальним статусом – власника, з одного боку, і найманого працівника, з іншого. Враховуючи поширену за соціалістичної епохи в масовій свідомості ідею соціальної рівності, колективізму, співпраці і взаємодопомоги, ідеологічного неприйняття соціального партнерства працівника і власника як моделі експлуататорського капіталістичного суспільства, практика переходу до ринкових відносин у суспільстві неминуче стикається (що і відбувається на наших очах) з усталеними стереотипами соціалістичної свідомості. Свідоцтвом цьому є масове негативне ставлення до ролі найманого працівника, несумісність його становища з вільним самоствердженням особистості, самоповагою, як це повинно уявлятись нашим, ще недавно радянським людям. Проте емпіричні дані свідчать про значну толерантність у ставленні до підприємця, на противагу наведеним вище обставинам [22; 196]. Так, згодні працювати у приватного підприємця 26,8 % опитаних, більше згодні, ніж не згодні 17,3 %, затрудняються визначити свою позицію 20,6 %, твердо відповіли "ні, не згодні" 25,3 % і схиляються до цієї позиції 9,9 %. Молодь є мобільнішою в ціннісно-орієнтаційному просторі поведінки; старшим, звісно, складніше пристосуватись до незвичного стану найманого працівника.

Перехід до ринку – це докорінна зміна соціального замовлення суспільства в системі освіти. Адже освіта, як складова суспільства, не може стояти осторонь від тих процесів, які в ньому відбуваються. Вона віддзеркалює їх, разом з тим прискорює чи гальмує їх завершення. Освіта – це складна соціально-педагогічна система, покликана формувати інтелектуальну, творчу та ініціативну особистість, здатну жити і творити в принципово нових умовах, забезпечити прогрес розвитку суспільства, вивести країну на рівень світової цивілізації. Належне місце в цьому процесі повинна зайняти і підприємницька освіта. Причому мова повинна йти не про підприємницьку освіту як складову всієї освіти, а навпаки, про економізацію всієї освіти. Висувається навіть ідея

економічної інформатизації процесів освіти і підготовки кадрів, яка розглядається вузловим моментом реформації всієї освітянської галузі країни.

На сучасному етапі економічних перетворень вимоги до нагального перегляду форм та змісту підприємницької освіти в Україні посилюються передусім кількома історичними та інституційними чинниками [64; 113; 161; 224]:

1). Етапом відносної макроекономічної стабілізації. Цей етап українських економічних реформ, що вперше проявив себе наприкінці 1994 року й продовжився до 1996–97 років, формує у суб'єктів економічного процесу принципово інші, аніж за умов гіперінфляції, мотиви своєї діяльності. Створено передумови для того, щоб як юридичні, так і фізичні особи продумано і виважено розпоряджалися своїми коштами, набували довіри до банківської системи, поступово поповнювали собою загін дрібних і середніх інвесторів, долучалися до фондового ринку, наважувалися на започаткування своєї власної справи. Окрім того, реалією останніх років стала тенденція створення все більшої частки валового внутрішнього продукту у недержавному секторі економіки. Це означає, що постійно зростаюча частка робочої сили починає використовуватися в приватному секторі, значно вимогливішому до працівників у питаннях продуктивності праці, підприємництва, вияву ініціативи, дбайливого ставлення до виробничих ресурсів і наукової організації праці. Це, у свою чергу, висуває нові вимоги до підприємницької підготовки покоління, яке на межі тисячоліть поповнить собою ринок робочої сили в Україні.

2). Появою все нових і нових підприємницьких інституцій, притаманних ринковій економіці. Починаючи з червня 1997 року, громадяни України можуть стати повноцінними суб'єктами фондового ринку, купуючи державні казначейські зобов'язання. Попри всі огріхи, триває процес роздержавлення. Поволі, але таки знаходять стратегічних інвесторів найпотужніші промислові об'єкти вітчизняної економіки. Укріплюються на ногах фондові біржі, зростає кількість емітентів акцій, розпочато створення електронної депозитної системи цінних паперів. Зростає ліквідність банківської системи. Не так швидко, як того хотілося б, але і на селі набувають поширення нові форми господарювання. Зростає роль і частка недержавних закладів освіти.

3). Усвідомленням громадянами України свого статусу як платника податків із пов'язаними з цим правами та обов'язками. Якщо для більшості громадян України донедавна наповнення та видатки Державного й місцевих бюджетів були процесами, відокремленими від безпосередньої участі громадян, зовсім втаємниченими, то нині вони дедалі більше починають розуміти свою роль як платника податку, свідченням чого є нещодавно створена Асоціація платників податків України. Обов'язок вчасно та сповна сплачувати податки супроводжується усвідомленням свого права вимагати звітності про доцільність та обґрунтованість витрачання бюджетних коштів. Свідченням цього може бути пильна увага громадськості до витрачання бюджетних коштів міністерствами та відомствами, а передусім – місцевими органами влади, адже

на регіональному рівні взаємозв'язок між сплаченими податками і якістю спожитих послуг має прозорий вигляд. Пересічні громадяни починають розуміти, що безконтрольність використання бюджетних коштів неминуче призводить до зловживань, корупції та хабарництва. Усе це, в свою чергу, стає основою для формування негативного ставлення значної частини громадян до державних інституцій, як і причиною дезорієнтації у визначенні фінансових повноважень різних гілок влади, створює викривлене уявлення про механізми фінансування тих чи інших гарантованих державою своїм громадянам прав (яскравим прикладом останнього є досить тривала дискусія, що точиться в українському суспільстві навколо унормування пільг), викликає у певної частини суспільства сумніви у надбаннях молодої української держави.

4). Поступовою втратою державним сектором виробництва своєї привабливості і конкурентоспроможності у порівнянні з приватним сектором. Значні затримки виплат заробітної плати у бюджетній сфері, випереджувальне зростання розміру зарплати у недержавному секторі порівняно з державним, створення в приватних установах і підприємствах кращих умов для професійного зростання сприяють перерозподілу робочої сили у недержавний сектор економіки, хоч посилюються і вимоги до працівників, зайнятих у приватному бізнесі чи акціонерних товариствах; зменшується і потреба, насамперед молодого покоління, у патерналізмі з боку держави.

5). Неухильною інтеграцією України у міжнародний ринок праці. Кінець 1990-х років ознаменувався вступом України до низки міжнародних організацій: Світового Банку, Міжнародного Валютного фонду, Ради Європи, Всесвітньої організації торгівлі та інших. У перспективі – входження до Європейського Союзу та подальша інтеграція у європейську спільноту. Інтегрування до таких організацій диктує й прискорює запровадження в Україні міжнародних стандартів економічної діяльності та бухгалтерського обліку, робить необхідною гармонізацію вітчизняного законодавства із загальноприйнятими міжнародними нормами, підвищує вимоги до освітнього рівня працівників, здатних гідно представляти Україну у світі.

Усе це ставить перед громадянами України (які є платниками податків та інвесторами, а, отже, зацікавленими у розумінні сучасної економічної ситуації та її тенденцій) нові вимоги: орієнтуватися у плині різноманітної підприємницької інформації, робити правильні економічні висновки та приймати відповідні рішення, привчатися думати стратегічно, на випередження, а головне – на свій власний страх і ризик, без звичного оглядання на патронаж із боку держави.

Стрімка зміна економічного устрою в Україні викликає необхідність суттєвого реформування всіх без винятку галузей суспільного виробництва. Осторонь цього складного процесу не може залишатися й освіта. Вже сьогодні потрібна така якість освіти, яка завтра дозволить випускникам шкіл вільно включатися в реальне життя і брати активну участь у здійсненні економічних реформ шляхом безпосередньої діяльності в нових умовах формування

і розвитку ринкових відносин. Освіта має розвивати і підтримувати у молоді ділову підприємливість, розкривати їй широкі можливості для реалізації своїх талантів, навчати демократії, толерантності, вмінню жити і творити в глобальному суспільстві.

Природно, що вільне входження нинішнього школяра в реальне життя стало складнішим, а отже, сьогодні, і тим більше в майбутньому, економічній та підприємницькій освіті школярів альтернативи не існує. Знання і вміння дозволяють вільно орієнтуватися в ринкових економічних відносинах, правильно вирішувати проблеми, що виникають перед випускниками у виборі професійного навчального закладу, в адаптації до умов конкурентного ринку праці і соціального захисту від безробіття, інших конфліктів і колізій.

Нові потреби суспільства зумовлюють розв'язання насамперед таких освітянських проблем:

- перехід навчальних закладів на економічні засади функціонування з орієнтацією на запити ринку;
- забезпечення необхідних і належних умов для підготовки молоді до ефективної діяльності в умовах ринкових відносин;
- підготовка усіх без винятку громадян України до самостійної підприємницької діяльності;
- підготовка професорсько-викладацького складу для здійснення навчання і перепідготовки громадян України в галузі підприємницької діяльності.

Попри те, що освіта була, є і має залишатися суспільним благом, гарантованим державною і безперешкодним для отримання всіма громадянами України, очевидним є те, що ця галузь надалі не може бути залежною лише від бюджетних асигнувань. Потреба переходу освітянської галузі на економічні, підприємницькі засади функціонування є дедалі загальнішою, як і необхідність визначення конкретних шляхів реалізації цієї стратегічної мети.

У Конституції України – Основному Законі України – серед головних прав і свобод українських громадян закріплено права власності, інтелектуальної й творчої діяльності, підприємницької діяльності, право на освіту, свободу наукової і технічної творчості, захист інтелектуальної власності й авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності [119]. Так, у статті 41 Конституції наголошено на праві кожного громадянина України "володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності". Особливо важливим є те, що "ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непорушним". Конституційна стаття 42 є "підприємницькою", тому що закріплює "право кожного на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом". Цією ж статтею "держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності", для цього мають створюватися умови, щоб не допускати зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції

недобросовісної конкуренції. Також "держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт" тощо.

Для успішної реалізації підприємництва Конституція в статті 43 закріплює право кожного "на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується". Для цього "держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб".

Для успішного здійснення підприємницької діяльності стаття 53 гарантує кожному громадянину України "право на освіту", причому "повна загальна освіта є обов'язковою". Кожна людина може отримати також професійно-технічну освіту, вищу і післядипломну освіту за різними формами навчання. Для цього держава надає стипендії та пільги учням і студентам. Громадянам, що бажають займатися підприємницькою діяльністю в галузі освіти, науки і техніки, а також новітніх технологій, у статті 54 Конституції "гарантується свобода літературної, художньої, наукової і науково-технічної творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності". Також наголошується, що "кожний громадянин має право на результати своєї інтелектуальної, творчої діяльності", а "держава сприяє розвиткові науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством".

Українською державою прийнято ряд життєво необхідних законодавчих актів у галузі підприємництва, а також освіти і науки, як необхідної інтелектуальної бази для здійснення підприємницької діяльності. Такі закони, як Закон України **"Про освіту"** від 23 березня 1996 р., Закон України **"Про вищу освіту"** від 17 січня 2002 р., № 2984-III, Закон України **"Про наукову і науково-технічну діяльність"** від 1 грудня 1998 р., № 284-XIV, Закон України **"Про підприємництво"** від 07 лютого 1991 р., № 698-XII, Закон України **"Про підприємства в Україні"** від 27 березня 1991 р., № 887-XII, Указ Президента України **"Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності"** від 3 лютого 1998 р., № 79/98, а також багато інших, є необхідними для підготовки вітчизняних підприємців і подальшого розвитку підприємницької ініціативи в країні. На черзі прийняття ефективних податкових законодавчих актів, що дозволили б розширити і реально підтримати підприємництво в Україні, створити середній клас – основу будь-якого демократичного суспільства з ринковою економікою.

Важливим для вирішення проблеми підготовки власних підприємців було Послання до Верховної Ради України 2000 року Президента України Леоніда Кучми [132], в якому однією з причин економічних і соціальних втрат реформ 1994–1999 рр. визнавався "недостатній розвиток малого та середнього бізне-

су, надзвичайно низька частка цього сектора економіки у створенні валового внутрішнього продукту", а серед стратегічних пріоритетів 2000–2004 рр. визначався європейський вибір, подальший процес демократизації українського суспільства, захист прав і свобод людини, в тому числі – "права на підприємницьку діяльність, приватну власність". Підкреслювалося, що "основним стратегічним завданням України на наступні 5 років є реалізація політики економічного зростання", для чого "необхідно здійснити додаткові заходи, спрямовані на стимулювання приватної ініціативи та малого підприємництва, забезпечення надійної правової захищеності підприємницької діяльності, малого та середнього бізнесу, реалізацію національно-освітньої програми з питань підприємництва, розгляд у невідкладному порядку Верховною Радою Закону "Про державну підтримку малого підприємництва", створення рівних умов діяльності для підприємств і організацій незалежно від їх форм власності та походження капіталу" тощо.

До найвищих національних пріоритетів відносилися "всебічний розвиток освіти, примноження наукового та інтелектуального потенціалу суспільства". Зазначалося, що "Заохочуватиметься демократизація навчально-виховного процесу, автономія університетів, розвиток недержавних навчальних закладів, створення та зміцнення конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг".

Соціально-економічна політика держави має концентруватися "на формуванні надійної соціальної бази реформ, створенні сприятливих умов для становлення та зміцнення позицій середнього класу. Реалізація цього завдання розглядатиметься не лише як важливий інструмент ринкових перетворень, розгортання приватної ініціативи та підприємницької активності населення, а й як основа політичної стабільності суспільства, зміцнення демократичних принципів його організації".

Підкреслювалося, що "становлення середнього класу здійснюватиметься за рахунок формування стійкого прошарку людей – власників нерухомого майна, земельних ділянок та акцій, прискореного розвитку малого та середнього бізнесу, фермерських господарств", а також – "зміцнення соціальних позицій представників науково-технічної інтелігенції, вчених, діячів культури та освіти, спеціалістів середньої ланки управління , фінансистів та менеджерів".

У Посланні Президента України Л. Д. Кучми до Верховної Ради України у 2002 році [131] зазначено, що "нова стратегія економічного та соціального розвитку передбачає формування інституційного середовища, яке б стимулювало, з одного боку, підприємницьку активність, економічне зростання на основі структурно-інноваційних перетворень, утвердження сучасної соціальної інфраструктури, механізмів соціально-ринкової економіки, а з іншого – подолання нагромадження суперечностей між економікою та суспільством".

Для підвищення дієздатності держави необхідним є "сприяння становленню такої ринкової економіки, де в основі економічної мотивації був би

підприємницький інтерес, а підприємець, ділова людина стали її головною рушійною силою", а "застосування додаткових стимулів розвитку малого і середнього бізнесу" сприятимуть модернізації промисловості.

Підкреслено, що "наступне десятиріччя має стати періодом відчутного зміцнення позицій малого підприємництва, якому відводиться особливе місце в економічній системі, важлива роль у підвищенні продуктивності зайнятості населення і послабленні соціальної напруги, забезпеченні економічної стабільності та інноваційного зростання, створенні передумов для становлення середнього класу".

Одне з державних зобов'язань щодо підтримки малого підприємництва – "забезпечити стабільні нормативно-правові умови для створення й функціонування малого підприємництва, утвердження ефективної системи його захисту та страхування, упорядкування механізмів оподаткування, обліку і звітності, інвестування та лізингу, формування ринку інформаційних, консультативних, науково-технологічних та навчальних послуг для малих підприємств. Суб'єкти малого підприємництва мають бути надійно захищені державою від кримінального рекету і бюрократичного тиску".

У Посланні визначено, що "базова передумова розвитку і примноження людського капіталу в Україні полягає в розробленні та реалізації широкомасштабної довгострокової стратегії модернізації всієї освіти, наближення її якості до стандартів ЄС, потреб внутрішнього розвитку держави та суспільства, ринкової економіки". Необхідними є "запровадження системи неперервної освіти протягом життя на основі зв'язку між загальною середньою, професійно-технічною і вищою її ланками, оптимізації системи перепідготовки та підвищення кваліфікації, інтегрованих навчальних планів і програм", а також сприяння "демократизації навчально-виховного процесу, розвитку мережі недержавних навчальних закладів за умови забезпечення єдиних стандартів якості освіти, формування конкурентного середовища на ринку освітніх послуг".

Стратегія доходів та основні завдання соціальної політики накреслюють необхідність "розширення прошарку приватних власників (у т.ч. землі), які активно займаються підприємництвом і отримують від цього доходи".

Становлення і зміцнення позицій середнього класу має відбуватися "за рахунок збільшення стійкого прошарку власників нерухомого майна, земельних ділянок і акцій, прискореного розвитку малого та середнього бізнесу, фермерських господарств, посилення законодавчого захисту інтелектуальної власності і зміцнення на цій основі соціальних позицій та доходів представників науково-технічної інтелігенції, діячів культури й освіти, фахівців середньої ланки управління, фінансистів і менеджерів" і передбачає стимулювання розвитку внутрішнього ринку, трудової та підприємницької активності населення.

Світовий досвід свідчить, що підприємництво є базою національної економіки, а ефективна підприємницька освіта громадян – фундаментом еконо-

мічного розвитку демократичного суспільства. У цьому аспекті дуже цікавим і корисним є досвід організації підприємницької освіти в економічно розвинутих країнах зі сталими традиціями демократії, підприємництва, захисту свобод і прав людини, в яких законодавчо – на державному рівні – підтримується і захищається приватна власність та індивідуальна діяльність (тобто пріоритет віддається індивідуалізму на відміну від колективізму в пострадянських і постсоціалістичних країнах). Вивчення досвіду та умов діяльності освітніх систем у могутніх підприємницьких державах, таких як США, Японія та деяких країнах Західної Європи, в яких підприємницький спосіб життя й загальногромадянський дух підприємництва ставлять перед освітою високі завдання щодо ефективної підготовки населення країн до самостійної підприємницької діяльності, є необхідним для зрозуміння феномену підприємництва, формування в громадянах України "підприємницького менталітету" й створення умов для подальшого розвитку й підтримки підприємництва. Досвід надання підприємницької освіти в таких країнах цікавий ще й тим, що вся освіта зорієнтована на розвинення підприємницьких якостей у громадянах, незалежно від обраної ними спеціальності чи професії, а підприємницький зміст – елемент підприємницької підготовки – присутній в усіх освітніх програмах (в усіх закладах освіти, в усіх дисциплінах і курсах).

Зосередимо увагу як на загальних освітньо-професійних проблемах і досягненнях вищої школи економічно розвинених країн з підготовки підприємців, так і на особливостях діяльності недержавного (приватного) сектора освіти, що вже сам по собі є позитивним прикладом підприємництва в галузі освіти і науки.

Також проаналізуємо завдання освіти і ВНЗ України щодо утворення та реалізації національно-освітньої програми з питань підприємництва, роль і місце ВНЗ державної та недержавної форми власності з підготовки національної підприємницької еліти, тенденції і принципи подальшого розвитку вищої освіти у XXI сторіччі з наголосом на необхідність підприємницької підготовки громадян до самостійної продуктивної праці й самореалізації в умовах ринкових відносин і жорсткої конкуренції.

**Огляд літератури до глави 4.** Далі розглянемо огляд літературних джерел, наукової, навчальної, методичної й довідкової бібліографії за темою цієї глави, зосередивши увагу саме на проблемах підприємницької освіти в Україні. Відзначимо, що насамперед заслуговує на вивчення досвід видатного американського бізнесмена і чудової людини українського походження – Олексія Григоровича Воскобійника [51]. Він, розпочавши на початку 1950-х років бізнес у Торонто (Канаді) зі здавання в оренду пожильцям кімнат свого будинку, в 1960-х роках уже став одним із крупних американських бізнесменів у галузі будівництва, а згодом – одним з найбагатших ділових людей США. Життя і діяльність бізнесмена і мецената пана Воскобійника є чудовим прикладом для вивчення і наслідування усій молоді України. Навчаючись

у таких великих ділових українців, як започаткувати власну справу і досягти успіху в бізнесі, майбутнім підприємцям необхідно завжди бути людяними, чесними і благородними.

Також дуже важливими для подальшої розбудови економіки і народного господарства України є науково-практична та організаційна діяльність іншого видатного науковця українського походження – доктора економічних і суспільних наук, професора Богдана Гаврилишина (Канада, Швейцарія). Так, наприклад, його праці [55; 58] присвячені аналізу суспільних устроїв і економічних систем різних країн, розгляду перспектив становлення незалежної України, доведенню переваг вільного ринку, конкуренції, демократії та вільного підприємництва.

Відомо, що головними ціллю і результатом підприємницької діяльності є започаткування та розвиток бізнесу. Дослідження, монографії, підручники, законодавчі акти та інші джерела з бізнесу всебічно висвітлюють базові фактори підприємницької діяльності, форми організації бізнесу, управління, менеджмент, у тому числі – стратегічний, виробництва та виробничих операцій, інформаційні технології у бізнесі, право, фінанси, міжнародні аспекти бізнесу, політику бізнесу, соціальні та психологічні аспекти бізнесу [221; 263; 285; 290; 347; 338; 360; 364; 374; 416; 462]. А також, як дістати ту роботу, яку бажаєш [338]. Багато уваги приділяється основним складовим підприємницької та бізнесової діяльності: так, наприклад, автор Ю. Дайновський [74] висвітлює 505 прийомів (засобів) бізнесу, аналізує – методи, що застосовуються у маркетингу, менеджменті, рекламі, торгівлі, принципи оподаткування, заохочування тощо. Л. Лігоненко [136] надає теоретичні, методологічні засади та практичні поради щодо антикризового управління підприємством. Велика увага приділяється аналізу та вивченню основних законів і законодавчого оточення бізнесу [254; 264; 311].

Корисною є інформація щодо утворення нових бізнесових структур, підприємств, фірм [288; 351; 471], корпоративних підприємств, так само як і нових сегментів бізнесу та підприємств у межах вже існуючих фірм [280; 326].

Вивчаються основи інвестування, основні принципи та проблеми, пов'язані з отриманням, наданням та використанням інвестицій [282; 283].

Розвиток підприємства та бізнесу неможливий без стратегічного планування та фінансового аналізу [286; 289; 321; 332; 337; 339; 354; 360; 457].

Необхідними для реалізації сучасного підприємництва є комп'ютерні [376] та комунікаційна [380; 480] системи та мережі у бізнесі.

Для успіху в умовах ринкової економіки важливими є вивчення, аналіз та застосування новітніх досягнень і технологій у маркетинговій діяльності [16; 123; 378; 389; 448]. У тому числі: ефективний маркетинг, що сприяє "утворенню" та утриманню споживачів [486]; концепції та застосування маркетингу, стратегії маркетингу в підприємницькій діяльності та бізнесі [424; 429]; глобальні перспективи маркетингу [442]; реклама та просування (вихід) на ринок продукції – товарів і послуг [267]; криза та ринок [32]; проблеми міжнародного маркетингу [6; 298; 299].

Менеджмент є однією з головних складових успішного бізнесу [201; 329; 388; 391]. Майбутньому підприємцю необхідно вивчати історію утворення і розвитку менеджменту [262], мистецтво менеджменту [343], принципи лідерства та застосування менеджменту [279], функції та системи сучасного менеджменту [300]. Сучасна теорія і практика науки з менеджменту за багаторічну історію вдосконалилась: менеджмент за формою став різноманітним, високоякісним, морально-етичним і глобально орієнтованим [301].

Ціль менеджменту – щоб продукція (товари і послуги) були якісними і конкурентоспроможними [365]. Важливим є менеджмент виробництва та операцій [302; 327; 417; 418], стратегічний менеджмент [293; 422], менеджмент продажів [368]. Одним з головних розділів науки менеджменту є менеджмент персоналу [268; 294; 400; 446]. Важливо також досліджувати стратегічні перспективи в менеджменті персоналу [405] і вплив таких людських якостей, як індивідуалізм та колективізм, на результат роботи підприємства (за досвідом різних країн світу) [399].

Для успішного підприємництва необхідно вивчати науки з менеджменту в організаціях [483], аналізувати інструменти для класифікації організацій [420], досліджувати менеджмент промисловим маркетингом [348], навчатися, яким має бути менеджмент, щоб створити конкурентоспроможні переваги компанії, фірми, підприємства [265], розуміти різницю між діями підприємців і менеджерів у процесі прийняття рішень [292] тощо.

Цікавими та корисними для майбутнього бізнесмена є знання про те, як працює думка менеджера [450], якою є мотивація “бути менеджером найвищого рівня” [402], важливість етики в менеджменті [449], теорія і практика міжнародного менеджменту [200; 266; 349].

Наступні праці присвячені: розвиткові підприємницьких рис [314], аналізу підприємницьких характеристик, проблем підприємництва, нових підприємств [344; 460], підприємницької поведінки [278], відповідальності за ризик [290], вивченню підприємницького досвіду [331], організаційному підприємництву [320], інноваціям у підприємництві [330; 336; 408; 452; 455], прийняттю рішень [333], різниці між успішними та неуспішними підприємцями [369], взаємозв’язку підприємництва з креативністю, організацією [370] та розвитком [445], роботі у команді (командне підприємництво) [461], підприємницькій наполегливості, вдосконаленню процесу стратегічного планування та функціонуванню бізнесу, фірми у динамічному оточенні [407]. Також розглядаються проблеми підприємництва у малому бізнесі [272; 276; 305; 412] і сімейному бізнесі [291]. У джерелах [261; 350] представлені журнали з підприємництва, енциклопедичні та довідкові видання з бізнесу, а також наведена інформація про видатних і успішних підприємців.

Оскільки розвинуте суспільство характеризується розвинутою ринковою економікою, яка, у свою чергу, характеризується цивілізованим розвинутим

підприємництвом та бізнесом, велика увага приділяється економічній освіті та науці, розвитку економічного мислення, освіті в галузі підприємництва. Стану і перспективам економічної освіти в Україні та за кордоном присвячено багато вітчизняних та зарубіжних досліджень, в яких аналізуються такі аспекти підприємництва, бізнесу та ринкової економічної діяльності, як:

- сучасні зарубіжні тенденції розвитку економічної освіти у психолого-педагогічному аспекті [31];
- підготовка до підприємницької діяльності в економічно розвинутих країнах (на прикладі США та Німеччини ) [204; 205; 208];
- ефективні технології підготовки фахівців з підприємництва у видатних бізнес-школах [373];
- особливості розбудови бізнес- та менеджмент-освіти в Україні, аналіз та програма дій [202], проблеми організації ефективної бізнес-освіти [66].

У роботах [203–209] аналізуються та досліджуються:

- роль і цілі підприємницької та бізнес-освіти у розвитку підприємництва та виробництва;
- секрети і мистецтво підприємницької діяльності;
- завдання і зміст підприємницької освіти; нагальні проблеми впровадження ефективної підприємницької освіти в Україні;
- проблеми підготовки національних підприємців.

Також аналізуються концепції національно-освітньої програми з питань підприємництва і можливі шляхи її реалізації, типи підприємців та специфіки розвитку в них підприємницьких якостей.

У наступних працях вивчаються:

- взаємозв'язок типу підприємця, типу підприємництва (фірми) і управлінської мотивації [454], співвідношення типу людини та типу фірми [451; 454], співвідношення типу фірми та підприємницького успіху (в галузі високих технологій) [455], прогнозування успіху підприємництва на основі мотивації підприємця [407];
- принципи добору майбутніх підприємців [208];
- функціональна різниця між підприємцями та менеджерами [269; 276; 292];
- вивчення ролі мотивації в підприємницькій діяльності, а саме: роль підприємницької мотивації [270–272; 406–408; 410; 452; 456], мотивація досягнень [357], мотивація успішних підприємців [453];
- теорія підприємницької поведінки [273];
- передбачення підприємницького успіху [274; 275];
- характерні риси підприємця-винахідника [409];
- шляхи до успіху у підприємництві [404] тощо.

Для підготовки майбутніх підприємців і менеджерів неоціненними є позитивний досвід в галузі бізнесу та практичні поради фахівців у галузі підприємницької діяльності [203; 209], прищеплення вмінь та навичок,

необхідних у підприємницькій діяльності та управлінні бізнесом [259; 295; 482]. Кориснии і необхідними для молодих підприємців є поради, як запобігти невдачам [352], як досягти мети у підприємництві [353], як розпочати, розвивати та керувати новим підприємством [358], як формувати (складати) програми з розвитку підприємництва [402].

Розвиток підприємницької діяльності та бізнесу є неможливим, якщо порушуються етичні норми та принципи. Саме тому етиці бізнесу присвячується багато уваги в зарубіжних та вітчизняних виданнях [62; 177; 301; 393; 430; 449]. У процесі підготовки підприємців необхідно надавати прагматичних знань та порад щодо вирішення етичних дилем, підтримки етичної поведінки в установах, в умовах виробничого тиску, організації роботи в команді. Треба розуміти, що етичні та легальні (законні) дії не є тотожними. Тому підхід до етики має бути інтегрованим та органічним. Проблеми виховання у майбутніх підприємців морально-етичних норм є дуже важливими для їх успішної професійної діяльності [208]. Важливим є прищеплення моральної свідомості взагалі [39], тому підхід до проблем моралі та етики в освіті має бути міждисциплінарним [335].

Мистецтву підприємництва необхідно навчати фахівців різних галузей. Досить важливими є умови формування підприємницьких рис сучасного спеціаліста [128]. При підготовці сучасних спеціалістів у будь-якій галузі необхідні економічна освіта та економічна культура [172; 185]. Дуже важливою є підприємницька ініціатива в освіті [193]. Для вдосконалення освіти необхідно постійно вивчати та покращувати економічну ситуацію в освіті [91], здійснювати економічні реформи в галузі освіти [237]. В наш час значна увага приділяється розвиткові підприємництва у сфері високих технологій [408; 431; 452; 455; 456].

Оскільки підприємництво і бізнес існують і розвиваються тільки у суспільстві, то вони є соціальними: особливо актуальними є соціальні аспекти цих явищ [8; 21; 65; 117; 133; 233; 338; 345; 391]. Соціальні фактори відіграють суттєву роль у вихованні та освіті молоді [154; 221; 247], особливо у період економічних трансформацій суспільства та переходу до ринку [30; 154; 235], протистояння кризовим явищам [82]. Важливо знайти вірні шляхи управління суспільством [425].

Велика увага приділяється психологічним проблемам, що виникають в процесі підприємницької діяльності (в бізнесі). Цікавими є дослідження психології підприємництва та аналіз зарубіжного досвіду в цій галузі [212; 334; 447]. Вивчення потребують психологічні проблеми економічної соціалізації [38], взаємозв'язку між типом людини і типом підприємства (фірми, компанії) [451], моральної свідомості [39], психологічні аспекти мотивації досягнень [357; 386], поведінки, здоров'я, стресу [392], внутрішнього та зовнішнього контролю [381; 382], вербальної компетенції діючих бізнесменів [469]. Цікавим є аналіз діяльності та психології особистості [2], психології

індивідуальності [19], економічної психології [115], організаційної поведінки [312; 375], психологія персоналу [277].

Цікавим є досвід США щодо застосування програми розвитку підприємництва в окремих регіонах країни для розв'язання економічних проблем американського суспільства в цілому [411], а також впровадження національних стандартів бізнес-освіти США [415].

Вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють значну увагу вивченню, розвиткові та вдосконаленню економічного мислення [1; 5; 27–29; 236].

Економічні дисципліни необхідно вивчати фахівцям усіх галузей. Велику цінність являють собою зарубіжні та вітчизняні джерела з теоретичних питань економіки [36; 60; 95; 467] та міжнародної економіки [257; 346; 363; 377; 384]. Глибокий аналіз та дослідження таких важливих економічних аспектів і принципів є можливим тільки у поєднанні теоретичних і практичних питань, пов'язаних із формуванням базових знань з ринкової економіки [134], стратегії економічного розвитку України [138], економікою України та глобалізацією [220], перспективами України в аспекті глобальних ринків XXI століття [219], економічною інтеграцією в сучасному світі [57], економічними теоріями та цілями суспільства [73], економічною культурою особистості [146], принципами, проблемами, політикою в економіці [144], проблемами переходу до ринкової економіки [184; 210], факторами ринкової економіки України – владою, правом, підприємництвом, фінансами, податками, маркетингом, менеджментом, торгівлею, рекламою, злочинністю [216].

Оскільки освіта є рушійною силою розвитку інтелекту суспільства, велика увага приділяється методологічним проблемам наукових досліджень [4; 11; 25], проблемам організації та наукового обґрунтування навчально-педагогічного процесу [9; 17; 59; 84; 125; 170; 192]. Досліджуються: філософія сучасної освіти [140]; найголовніші завдання освіти [34]; роль освіти в суспільстві [211]; лінгво-культурологічні фактори в системі сучасної освіти [242]. Освіта розглядається в суспільстві як фактор стабільності та національної безпеки України [129], а прикладом успішного підприємництва в інтелектуальній сфері України є недержавна освіта [52; 105], яка набирає сили, удосконалюється і займає гідне місце в українському суспільстві. Велику роль у підготовці національної інтелектуальної еліти відіграє недержавна вища освіта [20; 169; 194; 218], а недержавні заклади освіти [228; 243] складають суттєву конкуренцію державним ВНЗ.

Перспективам розвитку освіти у майбутньому присвячені праці [372; 441], а [53; 54; 246] – перспективам подальшого розвитку вищої освіти.

Важливими для розвитку освіти, вищої освіти і науки є такі законодавчі акти, як Закон про освіту [99], Закон про вищу освіту [96], Закон про наукову і науково-технічну діяльність [98], Державна національна програма "Освіта". Україна XXI століття [77], Указ Президента України від 17 квітня 2002 р.

№ 347 “Про національну доктрину розвитку освіти” (див. у газеті “Освіта України” від 23 квітня 2002 р., № 33). Права громадян на власність, підприємницьку діяльність і освіту закріплені Конституцією України [119], актуальність проблем розвитку підприємництва в Україні відображена у нормативних документах [100; 101], виступах Президента України Л. Д. Кучми [131; 132]. Національні державні пріоритети розвитку України висвітлені в [161].

Цікавим є досвід організації та розвитку освіти у світі [79; 167], в Росії [162; 179], а також у таких економічно розвинених країнах, як США [124; 143; 163; 256; 284; 340; 379; 394; 403; 423; 426; 468; 470], Японія [459], ФРН [465; 469], Австрія [383], Великобританія, Франція та Італія [205; 208].

Інформаційні видання та каталоги ВНЗ світу, що містять відомості про підприємницькі та бізнес-програми: [255; 259; 315–319; 361; 362; 371; 385; 390; 414; 419; 428; 433; 434; 437–440; 466; 472–479; 481].

## §2. Завдання з організації національної підприємницької освіти

Національна освіта досягла певних результатів з економічної підготовки школярів, студентів і громадян різного віку. Помітними є й досягнення з підготовки менеджерів усіх рівнів. Але підприємницька освіта, як і підготовка підприємців, поки що не є достатньо ефективними (свідченням чому є теперішній стан національної економіки, невелика чисельність громадян-підприємців, недостатня кількість, якість і ефективність малих і середніх підприємств). Підготовку підприємців не можна ототожнювати із підготовкою менеджерів. Принципова різниця між підприємцем і менеджером полягає в тому, що підприємець не шукає робочого місця, а утворює його (для себе і для інших), не шукає роботи, а образно кажучи, “робота шукає підприємця”. І, врешті-решт, саме підприємець наймає на роботу менеджера, а не навпаки. Тому, *головними завданнями національної освіти з підготовки підприємців*, на наш погляд, є:

- Виховувати у населення позитивне ставлення до підприємництва, переконання всіх громадян у користі та необхідності підприємницької діяльності, як основи економічного зростання суспільства, і, як результат, формування позитивної “підприємницької громадської думки” й “підприємницького менталітету нації”.
- Після сформування позитивної “підприємницької громадської думки” спонукати громадськість до прийняття відповідних законодавчих актів на підтримку (і захист!) підприємництва і створення необхідних умов для підприємницької творчості.

- Навчати ***все без винятку*** населення країни принципам і методам організації підприємництва (підприємницької діяльності), розкривати і розвивати в людях підприємницькі здібності й риси. Причому, розпочинати підприємницьку освіту і навчання практичному підприємництву доцільно з молодшого віку (дитячого садку), продовжувати в середній школі, завершувати (вдосконалювати) у ВНЗ, надавати практичну підготовку на відомих успішних підприємствах (вітчизняних і зарубіжних), навчати громадян мистецтву підприємницької діяльності протягом усього життя.

Для реалізації завдань освіти України з підготовки підприємців необхідними є розробка, конкретизація та впровадження національно-освітньої програми з питань підприємництва (НОППП). Далі розглянемо проблеми щодо її створення і реалізації.

## 2.1. Необхідність розробки та впровадження національно-освітньої програми з питань підприємництва

Для успішного формування, конкретизації та подальшої ефективної реалізації національно-освітньої програми з питань підприємництва необхідно визначити, *по-перше*, що таке "підприємницька освіта"; *по-друге*, як ефективно надавати таку освіту; *по-третє*, кого і як слід навчати підприємництву. Важливим є також усвідомлення, в якому саме політично-правовому середовищі має розвиватися підприємництво, якою повинна бути його підтримка владою, громадськістю, пересічним громадянином, якою мірою мають впливати засоби масової інформації на формування "підприємницького менталітету" громадян країни, яким чином поєднуються такі загальносвітові цінності, як свобода, демократія, вільний ринок, ринкова економіка, мораль, чесність, правдивість, етика тощо з ефективністю підприємницької діяльності.

Розглянемо далі головні, на нашу думку, питання щодо концепції розробки (формування) НОППП, її найважливіших завдань, необхідних умов та можливих шляхів практичної реалізації, а також методику відбору (селекції) потенційних підприємців, з'ясуємо, якою є роль і місце підприємницької освіти на етапі економічних реформ у суспільстві, зміст підприємницької освіти, її особливості та ефективність.

Проаналізуємо характерні особливості підприємництва, проблеми виховання морально-етичних якостей майбутніх підприємців, завдання підприємницької освіти, її цілі й очікувані результати, а також роль і місце вищих українських навчальних закладів недержавної форми власності в реалізації завдань національно-освітньої програми з питань підприємництва [207; 208].

## 2.2. Концепції розробки (формування) НОППП

*Головною метою* НОППП, безумовно, є відродження підприємництва як головного фактора економічного зростання в Україні.

*Головними завданнями* НОППП вбачаються:

- організація й надання ґрунтовної підприємницької освіти громадянам України для їх подальшої ефективної самореалізації у підприємницькій і виробничій діяльності;
- утворення "підприємницького менталітету" в громадянах української нації, лобіювання громадськістю – на рівні утворення позитивної громадської думки, та офіційними особами – на державному рівні заходів щодо підтримки й розвитку підприємництва.

*Шляхами практичної реалізації* НОППП, на наш погляд, мають бути:

- ефективна організація відбору (селекції) потенційних підприємців;
- розвинення й закріплення в них специфічних підприємницьких рис і талантів;
- ефективне навчання їх підприємницьким наукам протягом життя.

Зауважимо, що навчання усіх громадян підприємницьким наукам протягом їх життя, є також одним із шляхів загальної підприємницької освіти української нації.

*Умовою ефективної реалізації* НОППП є підтримка і захист законодавством на державному рівні підприємництва, підприємців, приватної власності (як основи підприємництва), демократичні перетворення в Україні та ринкова економіка.

Розглянемо такі, на нашу думку, *головні сім етапів формування* НОППП.

Етап 1. Закріплення на законодавчому державному рівні умов для вільного підприємництва. Для цього необхідно:

- прийняти закони щодо гарантій захисту прав підприємців, індивідуального та колективного підприємництва, приватної власності;
- визначити і законодавчо закріпити умови й методи кредитування й оподаткування підприємців і підприємств (усіх типів і форм).

Етап 2. Розробка психолого-педагогічних критеріїв, засобів (апарату) й методик для відбору (селекції) потенційних підприємців. Визначення найважливіших (характерних) рис підприємливої людини, її здатність до ефективної підприємницької діяльності.

Етап 3. Розробка науково-педагогічних методів і методик для закріплення й розвинення вроджених підприємницьких талантів і рис характеру, навчання і закріплення підприємницьких вмінь, типів поведінки й навичок.

Етап 4. Визначення змісту підприємницької освіти, розробка необхідних навчальних планів і програм різного рівня.

*Головні цілі* таких навчальних програм:
- виховати здатність розпочати нову (власну) справу;
- виробити вміння працювати в малому бізнесі;
- прищепити "підприємницький" світогляд загалом;
- розвинути "підприємливість" як рису характеру.

При розробці підприємницьких навчальних програм і впровадження їх у навчальних закладах необхідно визначити:
- як правильно окреслити цілі й завдання таких програм?
- в якому віці необхідно починати вчити підприємництву і якої тривалості має бути таке навчання?
- як диференціювати потреби різних груп у підприємницькій освіті в рамках освітньої системи? (Наприклад, як знаходити потенційних підприємців-антрепренерів, підприємців-виробників і підприємців-посередників, як і чому їх навчати?).
- як розробляти, як диференціювати і як впроваджувати навчальні курси з підприємництва до навчального плану на різних рівнях освіти (початкова, середня школа та вища освіта)?
- як встановити найбільш ефективні та плідні зв'язки між підприємницькою спільнотою та освітянами?

Також слід пам'ятати, що *навчальні програми мають стимулювати студентів до самостійного навчання та заняття підприємництвом*.

За такими програмами необхідно навчати:
- у середній школі;
- у старшій школі;
- у професійно-технічних закладах освіти;
- у вищих навчальних закладах;
- безпосередньо на підприємстві.

Доцільно використовувати такі *типи програм*:
- спеціалізовані програми з бізнесу;
- повний курс навчання бізнесу або іншим наукам з усіма предметами;
- факультативний курс;
- цикл лекцій з семінарськими заняттями тощо.

Бажаними *результатами навчання* за підприємницькими навчальними програмами мають бути:
- заснування нового (власного) підприємства;
- ефективна праця в невеликій фірмі (в малому бізнесі);
- ефективна праця на динамічному ринку праці;
- розвинення особистих підприємницьких навичок, а також навичок конкурентної боротьби і вміння переносити негаразди в бізнесі.

Етап 5. Добір (селекція) потенційних підприємців, розкриття їх підприємницьких талантів, закріплення й розвинення в них підприємницьких рис характеру, навчання їх підприємницьким типам поведінки, вмінням і навичкам.

Етап 6. Виховання морально-етичних якостей майбутніх підприємців.

Етап 7. Організація безперервної ґрунтовної підприємницької освіти для потенційних підприємців, надання необхідної підприємницької освіти всім громадянам України протягом їх життя.

Найскладнішими проблемами з реалізації НОППП вважаються, по-перше, ефективний відбір майбутніх підприємців; по-друге, виявлення, закріплення й розвинення в них вроджених підприємницьких рис характеру і талантів. Для вирішення цих проблем необхідно:

- мати чіткі критерії, методи й методики щодо визначення й відбору потенційних підприємців;
- вміти ефективно організувати самий відбір (селекцію) потенційних підприємців;
- вміти ефективно виявляти підприємницькі риси характеру і таланти майбутніх підприємців, а головне – знати, якими є ці головні підприємницькі риси характеру і таланти;
- вміти ефективно організувати навчання потенційних підприємців, розвивати й закріплювати в них вроджені підприємницькі риси характеру і таланти.

Таким чином, необхідність підготовки власних підприємців нині не викликає сумніву. Серед головних завдань проблеми підготовки підприємців є:

- *відбір (селекція) потенційних підприємців;*
- *розвинення і закріплення в них підприємницьких рис характеру;*
- *ефективне навчання їх підприємництву (науці підприємництва і підприємницьким дисциплінам);*
- *виховання в них необхідних підприємницьких навичок і умінь;*
- *навчання підприємницьким типам поведінки;*
- *виховання морально-етичних якостей для достойного співіснування з людьми у глобальному світовому співтоваристві.*

Розглянемо один з важливих аспектів цієї нелегкої проблеми – відбір (селекцію) потенційних підприємців.

## 2.3. Методика відбору (селекції) потенційних підприємців

Відбір (селекція) потенційних підприємців, на нашу думку, є доцільним у такі вікові періоди:

*I період* – дошкільний (вік від 3 до 6 років);

*II період* – ранній шкільний (вік від 7 до 10 років);

*III період* – середній шкільний (вік від 11 до 14 років);

*IV період* – старший шкільний (вік від 15 до 18 років);

*V період* – післяшкільний (вік від 19 до 22 років);

*VI період* – протягом життя (без обмеження віку).

На рисунку 4.1 наведемо схему відбору (селекції) потенційних підприємців у різні вікові періоди. Доцільним і, мабуть, найважливішим є створення необхідних умов для подальшого виховання і розкриття задатків потенційних підприємців, постійне контрольне тестування і повторна, більш прискіплива селекція потенційних підприємців в усі вищенаведені вікові періоди (протягом їхнього дорослішання і навчання – для більш ефективного добору підприємців і якісної їх підготовки). Також необхідно надавати можливість тим, хто не пройшов (або зовсім не проходив) відбору на попередньому етапі, знову приймати участь у відбіркових тестах (іспитах) на кожному подальшому етапі.

Добір підприємців доцільно здійснювати у п'ять етапів за такими принципами (див. рисунок 4.2):

**Перший етап**. Виявлення творчих задатків, вроджених якостей, рис характеру, нахилів, особливостей психіки тощо. (На рисунку 4.2 зазначено: якщо творчі задатки є, то – *так*, якщо їх немає – то *ні*).

Далі числа *1–15* означають:

*1* – Творчих задатків немає (або вони не яскраво виражені). Але існує потенційна можливість для особи стати повноцінним громадянином суспільства, отримати (або ні) професію, виконувати якусь роботу, за яку можна отримувати матеріальну винагороду (тобто особа зможе себе реалізувати і сама себе утримува-ти). До цієї категорії людей можна віднести ремісників.

*2* – Немає не тільки творчих, але й жодних інших позитивних задатків, вроджених якостей, рис характеру, нахилів, особливостей психіки тощо, які б могли свідчити про потенційну можливість людини до самореалізації. Такі люди, як правило, індиферентні, безініціативні, пасивні, вони байдужі до життя і свого існування і є "соціальними", тобто можуть існувати тільки завдяки підтримці суспільства або інших людей. Це категорія "нездатних до будь-якої продуктивної праці" людей.

*3* – Є творчі задатки (вроджені якості, риси характеру, нахили, особливості психіки тощо). Це категорія "творчих" людей.

**Другий етап**. Виявлення задатків (вроджених якостей, рис характеру, нахилів, особливостей психіки тощо) лідера. На малюнку зазначено: якщо задатки лідера є, то – *так*, якщо їх немає – то *ні*.

*4* – Особа не має задатків лідера, але має активну життєву (громадянську) позизицію, може (але – не обов'язково) співпрацювати з людьми, приймати (але – не обов'язково) участь у громадському житті суспільства, не є яскраво вираженим індивідуалістом. Це категорія творчої інтелігенції, в їх числі – митці, діячі культури, науки, техніки, спортсмени тощо.

*5* – Особа не має задатків лідера, не має активної життєвої (громадянської) позиції, не може успішно співпрацювати з іншими людьми, приймати участь у громадському житті суспільства, є яскраво вираженим індивідуалістом, людиною сором'язливою, нерішучою, так би мовити? "затворником"

("відлюдником"). До їх числа можна віднести митців, які визнають лише невелику кількість близьких до них людей (родичів, друзів), спілкуються лише з вузьким колом людей.

*6* – Є задатки (вроджені якості, риси характеру, нахили, особливості психіки тощо) лідера. Це категорія "лідерів".

**Третій етап**. Виявлення задатків (вроджених якостей, рис характеру, нахилів, особливостей психіки тощо) підприємця. На малюнку зазначено: якщо задатки підприємця є, то – *так*, якщо їх немає – то *ні*.

*7* – Відсутні або неяскраво виражені задатки (вроджені якості, риси характеру, нахили, особливості психіки тощо) підприємця, але яскраво виражені командні риси. На відміну від індивідуалістів, це люди "громадські", так би мовити "колективні (або командні)", вони бажають зробити кар'єру завдяки своїм якостям керівників-адміністраторів, використовуючи (в діловому аспекті) підлеглих. Вони можуть бути керівниками (адміністраторами, менеджерами) будь-якого рівня (рангу) у будь-якій галузі (сфері), командувати (керувати, управляти) діяльністю будь-якої кількості людей.

Це – категорія "лідерів-керівників".

*8* – Відсутні або неяскраво виражені задатки (вроджені якості, риси характеру, нахили, особливості психіки тощо) підприємця, але яскраво вираженими є риси індивідуаліста. Командні риси повністю відсутні. На відміну від командирів-керівників, такі люди є "негромадськими", так би мовити "неколективними (або некомандними)", вони бажають індивідуально зробити кар'єру завдяки своїм творчим і лідерським якостям, але самостійно, без участі підлеглих працівників.

На відміну ж від "затворника" ("відлюдника"), такі особи роблять кар'єру, використовуючи (в плані досягнення успіху) суспільство і громадську думку, бажають досягти найвищого рівня, визнання й положення. Для успішної самореалізації їм необхідні засоби масової інформації, широке коло шанувальників, учні й послідовники. Це категорія "лідерів-індивідуалістів".

*9* – Є задатки (вроджені якості, риси характеру, нахили, особливості психіки тощо) підприємця. Це категорія "підприємців".

**Четвертий етап**. Виявлення типу потенційного підприємця. Потенційний підприємець може стати:

*10* – Антрепренером.

*11* – Посередником.

*12* – Виробником матеріального або нематеріального (сфера послуг) продукту.

**П'ятий етап**. Виявлення сфери підприємницької діяльності потенційного підприємця. Це може бути:

*13* – Соціальна сфера.

*14* – Невиробнича сфера.

*15* – Виробнича сфера.

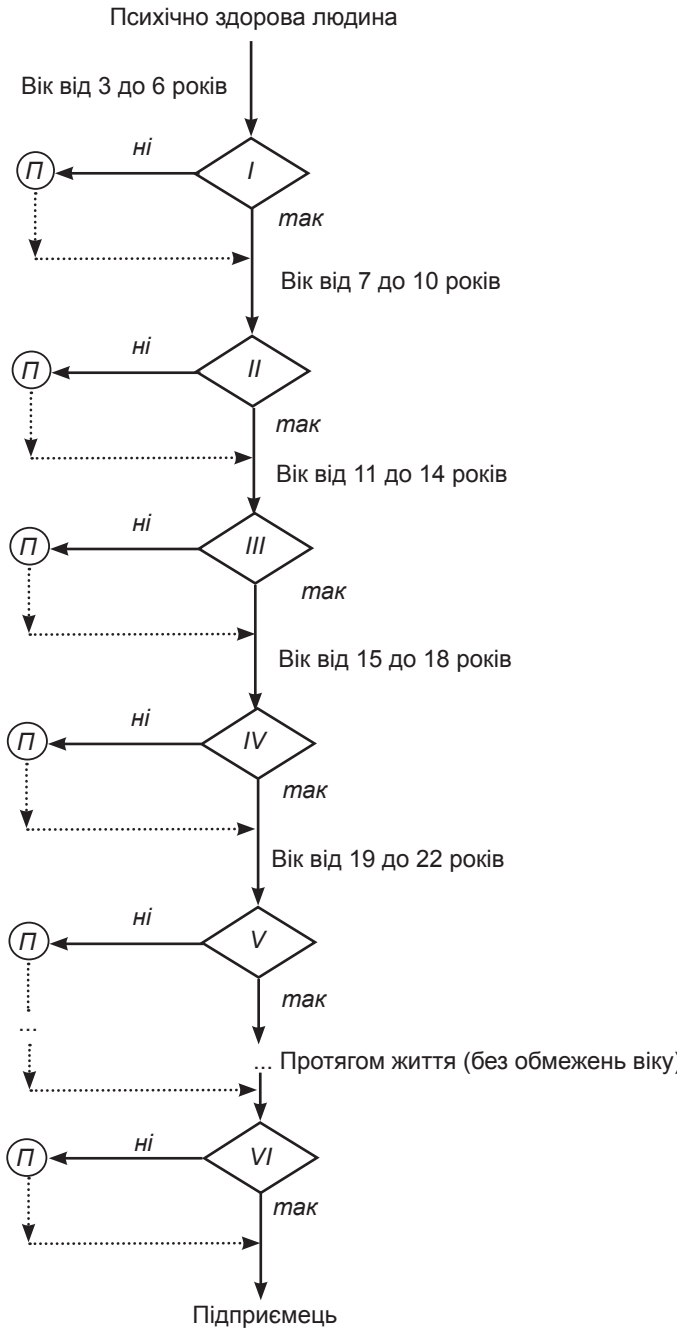



**Рис. 4.1. Схема відбору (селекції) потенційних підприємців у різні вікові періоди (П – повторне тестування)**

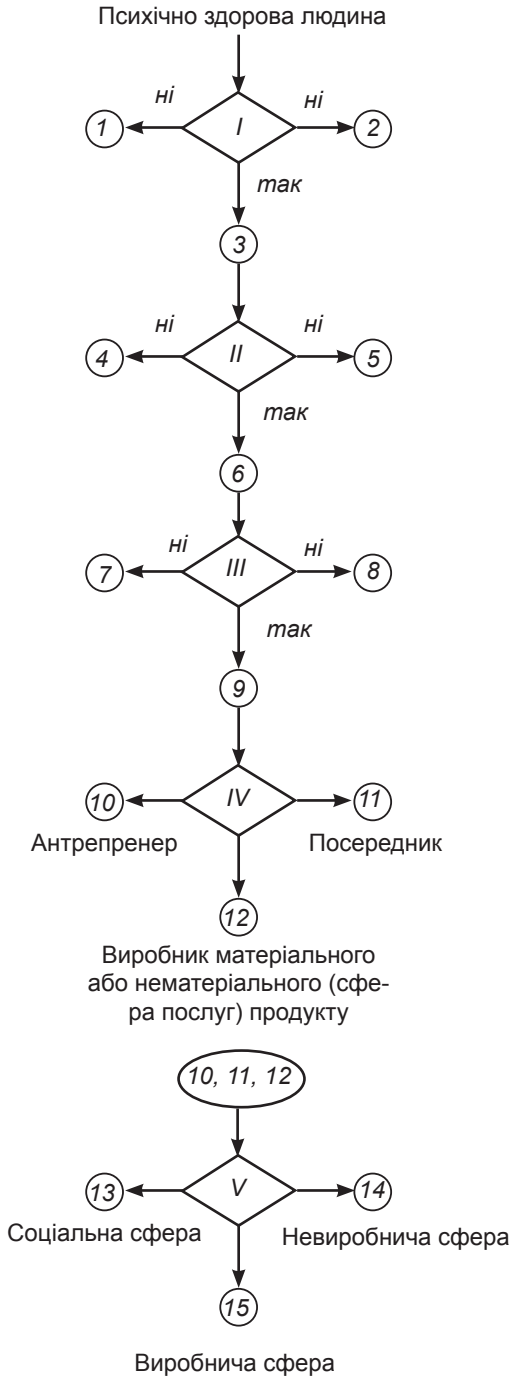



**Рис. 4.2. Принципи відбору підприємців (п'ять етапів)**

Як бачимо, процес і принципи відбору (селекції) майбутніх (потенційних) підприємців є досить складними. Окремою проблемою (яка потребує детального вивчення) у цій нелегкій справі є вироблення й застосування системи іспитів і тестів для ефективного виявлення в майбутніх (потенційних) підприємцях необхідних задатків, вроджених якостей, рис характеру, нахилів, особливостей психіки тощо.

Необхідність підготовки підприємців вимагає якомога скоріше зрушити з мертвої точки роботу з їх відбору (селекції), цілеспрямованого розвинення їхніх природних рис характеру, виховання необхідних підприємницьких навичок і типів поведінки. Утворення спеціальних освітніх закладів для підготовки підприємців є також необхідним для успішної реалізації національно-освітньої програми з питань підприємництва.

Утворення здатної до ефективної продуктивної діяльності в умовах жорсткої конкуренції "команди" є також однією з ключових проблем у підприємницькій діяльності. Тому важливими є як виховання необхідних підприємницьких якостей у організаторів продуктивної (підприємницької) діяльності, так і необхідних професійних навичок і типів поведінки у виконавців – керівників-управлінців (менеджерів), працівників різних рівнів тощо. З погляду підприємця-роботодавця (що підтверджується практикою), наймані працівники за своєю психологією і життєвою філософією розподіляються на такі чотири категорії:

*1-ша категорія*. Ті, хто добре працює тільки на себе і для себе (вирішують особисті проблеми за рахунок фірми, практично не турбуються про долю фірми, не живуть її проблемами і є в ній тимчасовими співробітниками). Такі особи, як правило, використовують на користь собі матеріальні і нематеріальні (імідж, репутацію, визнання тощо) ресурси фірми, розглядають її як тимчасове місце перебування (часто – як своєрідний трамплін для подальшої кар'єри), за першої-ліпшої нагоди міняють її на більш привабливу (часто наносять їй матеріальні та моральні збитки). Такі працівники не входять до "команди", керівництво фірми їх не цінує і намагається їх якомога скоріше позбутися. Це категорія "фальшивих працівників". Їх небагато.

*2-га категорія*. Ті, хто добре працює тільки на фірму (відкладаючи вирішення своїх власних проблем на майбутнє, турбуючись про долю фірми, живуть її проблемами і є її патріотами). Такі люди протягом багатьох років самовіданно працюють на фірму, стають її "золотим фондом", складають основу "команди", керівництво їх високо цінує і поважає. Як правило, такі робітники надають безперечну перевагу першочерговому вирішенню проблем фірми, аніж своїх побутових і життєвих (часто – сімейних!) проблем. Вони можуть бути різної кваліфікації, але їх головна перевага – відданість фірмі. Це категорія "незамінних (справжніх) працівників". Їх обмаль.

*3-тя категорія*. Ті, хто не може працювати ні на фірму, ні на себе. Як правило, такі люди мають проблеми всюди, є невдахами і їх можна віднести до категорії "непрацівників" (так званий "баласт"). Їх достатньо.

*4-та категорія*. Ті, хто може працювати як на фірму, так і на себе. Це кваліфіковані, впевнені в собі фахівці, добре організовані, стабільні та пунктуальні, з високою (або достатньою) самооцінкою, є корисними для фірми, вміють поєднувати інтереси фірми зі своїми власними (матеріальними та нематеріальними) інтересами. Для них не є байдужими фінансовий стан і репутація фірми, але вони без сумнівів і зайвих докорів совісті можуть залишити її, якщо в іншому місці їм запропонують більш вигідні умови. Вони можуть входити до складу "команди" (тимчасово, поки в ній працюють). Це категорія "працівників", і їх – більшість.

Підприємництво, конкуренція (як в межах країни, так і на світовій арені), ринкові відносини, цінності демократії – свободи й права людини – це нові реалії, в умовах яких розвиватиметься наше суспільство. Головним завданням освіти є підготовка населення країни для достойного і повноцінного життя в глобальному світовому співтоваристві. В останні десятиріччя більшість країн з ринковою економікою і державною стратегією розвитку бізнесу (підприємництва) досягли значних економічних результатів, що, у свою чергу, дозволило їм успішно вирішувати свої соціальні проблеми. В цих країнах розвитку підприємництва надають значної уваги і виключно великого значення як державні, так і недержавні, комерційні структури.

Зарубіжні фахівці в галузі бізнесу (підприємництва) розглядають сучасне суспільство як трикутник (в ідеалі – рівнобічний!), в якому зверху знаходиться уряд, в основі – бізнес (підприємництво), а по боках – законодавчо-правова система і релігія (мораль). Причому, бізнес (підприємництво) фахівцями трактується як один з головних факторів виробництва разом з природними ресурсами (землею), працею і капіталом. При цьому підкреслюється, що бізнес (підприємництво) реалізується підприємцями за допомогою повноцінних керівників – менеджерів. Тому в подальшому будемо стверджувати, що тільки за умови утвердження (становлення) підприємництва як базового елемента народного господарства України і реалізації його як одного з факторів продуктивного виробництва можливим стануть подолання економічної кризи і стійке економічне й соціальне зростання нашого суспільства.

Тривалий час підприємницька діяльність в Україні (як і в колишньому СРСР) розглядалась і трактувалася з позицій експлуатації найманої праці: вважалося, що підприємець незаслужено (і незаконно!) привласнює доход, що його створюють наймані працівники. При цьому не бралась до уваги праця самого підприємця, пов'язана з організацією самого підприємництва, управління ним, великими інтелектуальними і фізичними зусиллями, високою інтенсивністю і відповідальністю, повною самовіддачею, високим професіоналізмом, винахідливістю, вмінням працювати в екстремальних умовах. А постійні стреси, високий ризик, можливість матеріальних втрат і навіть здоров'я й життя в умовах негативного відношення суспільства робили діяльність підприємця надскладною.

Підприємницька діяльність має розглядатися як продуктивна і творча, результатом якої є новий продукт, що має відповідну вартість. Головними принципами підприємництва є цивілізованість і професіоналізм, а також залежність позитивного результату від сприятливих умов. Очевидно, що за несприятливих умов і неправильної (невмілої!) реалізації підприємництво, як єдиний виробничий фактор, може зазнати збитків.

Досвід економічно розвинених країн свідчить про успішне співіснування різних організаційних форм підприємництва – від одноосібних приватних підприємців (так званих "трейдерів") до багатонаціональних (транснаціональних) корпорацій. Наприклад, у США за чисельністю фірм індивідуальні власники становлять від 75 до 77 % (сума прибутків яких становить 8–10 %), середні об'єднання (партнерства) – 7–9 % (сума доходів – близько 4 %), великі та надвеликі корпорації – близько 16 % (з сумою доходу до 86–88 %). Підприємці та підприємницькі організації в цих країнах наділені широкими господарчими правами і самостійністю, самі вирішують проблеми щодо організації виробництва та реалізації виробленої продукції, розподілу прибутку, стратегії подальшого розвитку або закриття підприємництва.

Малий бізнес (мале підприємництво) є надзвичайно важливим економічним фактором в економіці будь-якої держави. Особливе значення він має для розвитку недержавних форм власності, становлення та утвердження ринкових економічних відносин. Малі форми бізнесу (підприємництва) мають такі очевидні переваги, як: прості процедури заснування, юридичного оформлення та управління; обмежена відповідальність і пільгове оподаткування (в більшості країн); гнучка адаптація до потреб ринку; необхідність для заснування невеликого початкового капіталу; швидке впровадження досягнень науки, техніки, нових технологій та інновацій; можливість організації сімейних підприємств тощо.

## §3. Шляхи реалізації НОППП

З метою ефективної реалізації НОППП та надання якісної бізнес-освіти громадянам нашої країни доцільно запропонувати таку схему взаємозв'язку освітніх рівнів в системі освіти України з рівнями бізнес-освіти (див. рисунок 4.3). Сама ж структура національної бізнес-освіти може бути такою (див. рисунок 4.4).

Підготовка власних підприємців є складною, але необхідною справою. Відомо, що підприємницькі риси характеру, як правило, вроджені, талантом, тому навчитися підприємництву або набути підприємницьких якостей майже неможливо [66; 207; 208]. Підприємницька підготовка починається з головного етапу – добору потенційних підприємців: виявлення в кандидатах у підприємці необхідних підприємницьких якостей і рис характеру. Далі тих,

хто має необхідні підприємницькі якості і риси характеру, навчають дисциплінам з бізнесу, виховують в них підприємницькі типи поведінки, навчають їх орієнтуватися у світі бізнесу, розвивають і поглиблюють у них підприємницькі риси характеру, розвивають і закріплюють підприємницькі навички. На завершальному етапі здійснюється практична підготовка підприємців – стажування і практична діяльність у підприємстві, компанії, фірмі. Етапи підготовки підприємців наведемо на рис. 4.5.

Необхідно підкреслити, що переважна більшість придатного до праці населення не має підприємницьких якостей і рис характеру, але може займатися іншими, непідприємницькими видами діяльності. Для них має здійснюватись відповідна підготовка.

Для ефективної організації підприємницької освіти необхідно, щоб уся освіта в цілому була зорієнтована на розвинення підприємницьких якостей у громадянах, незалежно від обраної ними професії чи спеціальності, а підприємницький зміст – елемент підприємницької підготовки – був присутній в усіх закладах освіти, в усіх освітніх програмах, у всіх дисциплінах. Підприємницькі світогляд, типи поведінки й навички необхідно прищеплювати і розвивати в усіх учнях, студентах і громадянах, незалежно від наявності у них підприємницьких здібностей і задатків.

Сама ж підприємницька діяльність суспільством має розглядатися як продуктивна і творча, результатом якої є новий продукт, що має відповідну вартість.

Головними принципами підприємництва є цивілізованість і професіоналізм, а також залежність позитивного результату від сприятливих умов. Очевидним є, що за несприятливих умов, неправильної і невмілої реалізації, підприємництво, як єдиний виробничий фактор, може зазнати збитків.

## §4. Морально-етичні якості майбутніх підприємців

Зупинимось коротко на проблемі виховання морально-етичних якостей майбутніх підприємців. Це також дуже складне завдання, оскільки воно пов'язане не тільки з психолого-педагогічними проблемами виховання і навчання, але й з вродженими рисами характеру, світоглядом особистості та багатьма об'єктивними і суб'єктивними факторами. Не секрет, що успіх підприємництва багато в чому залежить від вихованості, високих морально-етичних якостей підприємця, правдивості, вміння дотримуватися даного слова, наявності інших позитивних рис характеру. Загальнолюдські цінності, норми етики та моралі, вироблені історичною практикою суспільства, високо цінуються в країнах демократії і є необхідними для успішного здійснення підприємницької діяльності. Також необхідним для підприємця є вміння поєднувати власні інтереси в галузі бізнесу з захистом національних пріоритетів (інтересів) своєї держави.

Невід'ємними рисами організатора підприємницької діяльності є чесність, справедливість, наполегливість (часто – настирливість) у досягненні своєї мети, сильна воля, відсутність неповаги до людей (різних народів, рас, націй). Підприємець має бути взірцем позитивних якостей, надійним партнером (у підприємництві та житті), дорожити репутацією своєю і свого підприємництва. Справжня ділова людина, як правило, є високоосвіченою і високо свідомою, всебічно обізнаною у сфері своєї діяльності, уважною до проблем своїх ділових партнерів, надійною в усіх відношеннях. Історично бізнесмени славилися своїм твердим словом ("сказав – зробив", "пообіцяв – виконав"), благочинністю та благодійністю. Найвідоміші меценати – це, як правило, успішні бізнесмени.

Успішне підприємництво завжди є легальним, здійснюється в межах законодавства і несумісне з явищами корупції, зловживань, обману, підкупності і хабарництва. Тому від майбутніх підприємців вимагається відповідність високим нормам ділової етики, моралі, наявність у них загальнолюдських позитивних якостей, вміння співіснувати з іншими людьми в глобальному світовому суспільстві. Надзвичайно важливим завданням освіти у справі підготовки майбутніх підприємців є їх морально-етичне виховання, формування в кожної особистості як професійних навичок, так і якостей громадянина своєї країни й глобального суспільства в цілому.

Відомо, що етика – це наука про мораль, про її походження, суть, розвиток і роль у суспільному та особистому житті людей. Мораль, за визначенням, є соціальним інститутом (сукупністю норм права, що охоплює певні суспільні відносини), складовими якого є система стандартів, що визнається і поділяється членами культурної спільноти. І якщо мораль, це те, що має робити людина, щоб відповідати суспільним нормам поведінки, то етика займається саме дослідженням та вивченням філософських доводів "за" чи "проти" норм моралі, що існують в соціальному середовищі [177; 335].

Мораль регулює поведінку та діяльність людей у всіх сферах їх суспільного життя – у політиці й міжнародних відносинах, професійній діяльності й побуті, науці, культурі та освіті, сімейних стосунках, у співіснуванні та співпраці людей різних національностей, етнічних груп і віросповідань як в межах однієї спільноти (племені, поселення, країни тощо), так і в загальнолюдському міжнародному співтоваристві. І хоча мораль ставить особливі вимоги до людей залежно від області та специфіки людської діяльності, все ж основні принципи моралі мають соціально загальне значення й розповсюджуються на всіх людей, закріплюючи те головне й загальне, що складає культуру міжособових взаємин (взаємовідношень) і накопичується в багатовіковому досвіді розвитку людини.

Підприємництво й виробництво (далі – бізнес) існують у соціальному середовищі, підприємці й виробники (далі – бізнесмени) мають оцінювати (аналізувати і виміряти!) ступінь моральності своїх дій з точки зору моралі,

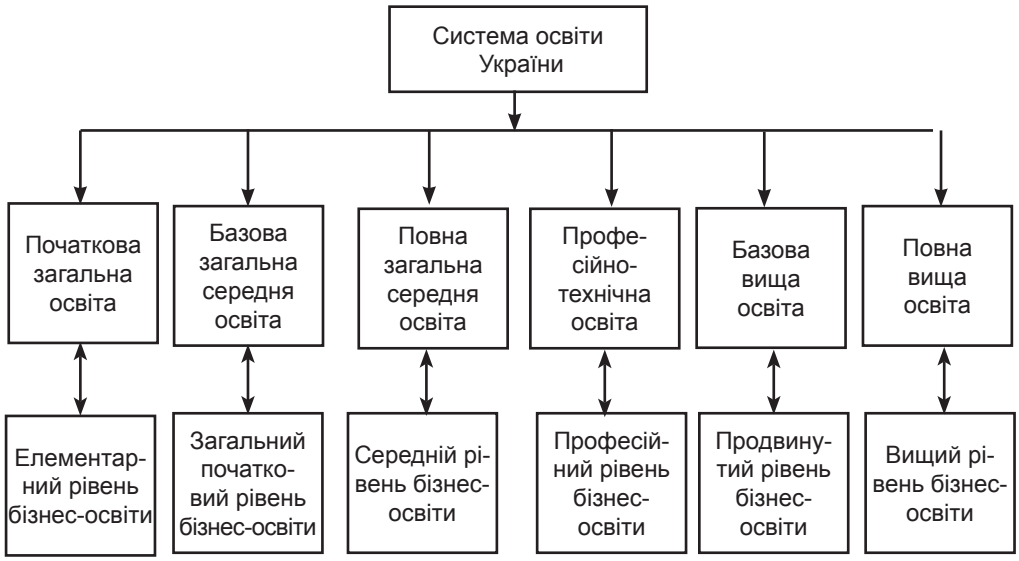



**Рис. 4.3. Освітні рівні в системі освіти України та їхній логічний взаємозв'язок із рівнями бізнес-освіти**

а не тільки здорового глузду й власної користі. В інтересах самого бізнесу необхідно поводитися й діяти морально, тоді здоровий глузд може розглядатися як мотив і обґрунтування етичної поведінки.

Морально-етичне виховання майбутніх бізнесменів є таким же важливим завданням, як і їх професійне навчання й практична підготовка. Бізнес – це не фіксована й незмінна реальність, а частина світу, що швидко й невпинно міняється. Бізнес не тільки породжує проблеми, а й надає можливості для їх технічного розв'язання, для прояву людської творчості й отримання як матеріального, так і морального задоволення.

Бізнесмени мають знати, що їх діяльність (бізнес) є не тільки їх власною справою, але й впливає на суспільство (є частиною інтегрованого, глобального загальносвітового бізнесу). Тому суспільство має права щодо оцінки та регулювання впливу результатів діяльності кожного бізнесмена (і кожної бізнесової структури) на всі сфери життєдіяльності суспільства й безпеку його існування. Саме цій справі разом з юридичним законодавством служить етика бізнесу, що досліджує моральність бізнесової діяльності й пропонує бізнесменам кодекс моральних норм і принципів поведінки для успішного співіснування їх бізнесу з людством (як у конкретній спільноті, так і в міжнародному глобальному співтоваристві).

Етика бізнесу – це специфічна наука, існування та розвиток якої значною мірою залежить від політичного устрою конкретної держави й глобального суспільства в цілому. Так, відомо, що в країнах з тоталітарним режимом

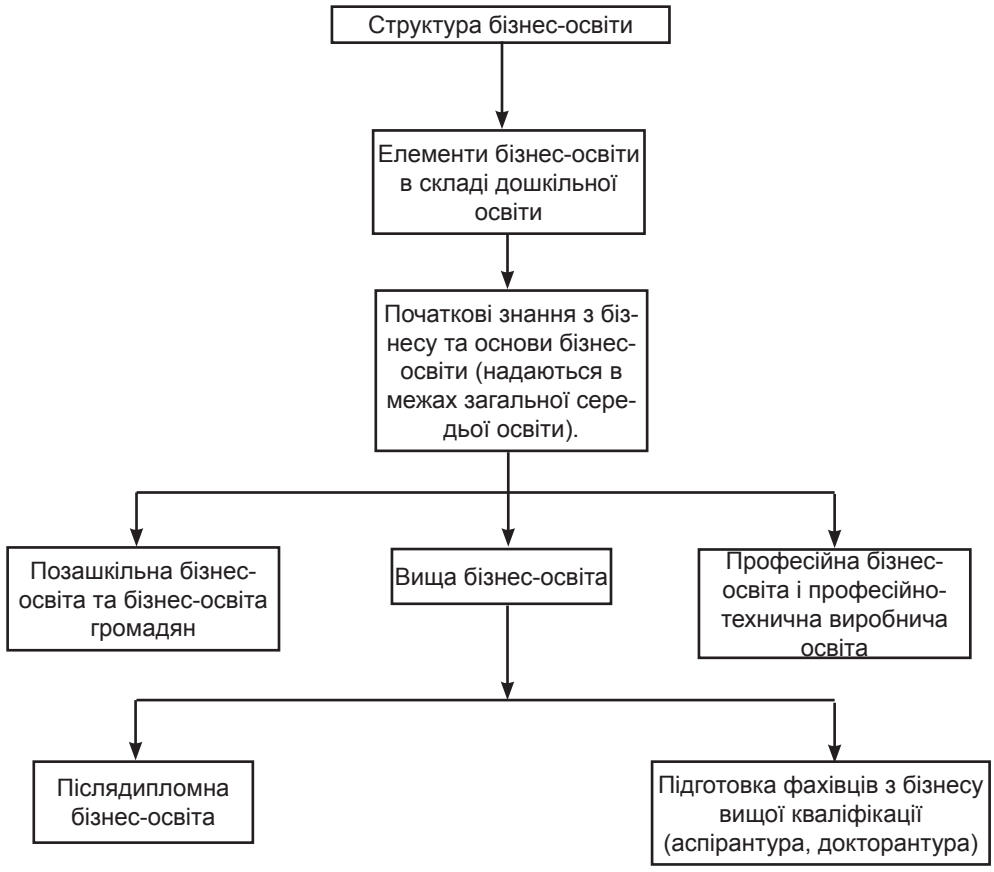



**Рис. 4.4. Структура національної бізнес-освіти**

етика бізнесу, як і мораль в цілому, змушені обслуговувати ідеологію режиму й служити керівній верхівці влади. У демократичних країнах мораль і етика бізнесу гармонійно доповнюють політичні й економічні підвалини демократії – свободи й захист прав і життя кожної людини, вільні й рівні можливості щодо волевиявлення, вибору сфери діяльності, праці, віросповідання тощо. У демократичному суспільстві мораль разом із законодавством (а не уряд, як у країнах з тоталітарним режимом) регулює норми життя і поведінки кожної людини і всієї спільноти, причому чим вищий ступінь економічного і політичного розвитку демократичного суспільства, тим вищими є норми моралі і досконалішим і послідовнішим – державне законодавство. Тому саме в таких сприятливих умовах, коли громадська мораль і законодавча системи країни разом підтримують підприємливість кожної людини, захищають її права на приватну власність, вільну працю й вільний розподіл виробленої продукції

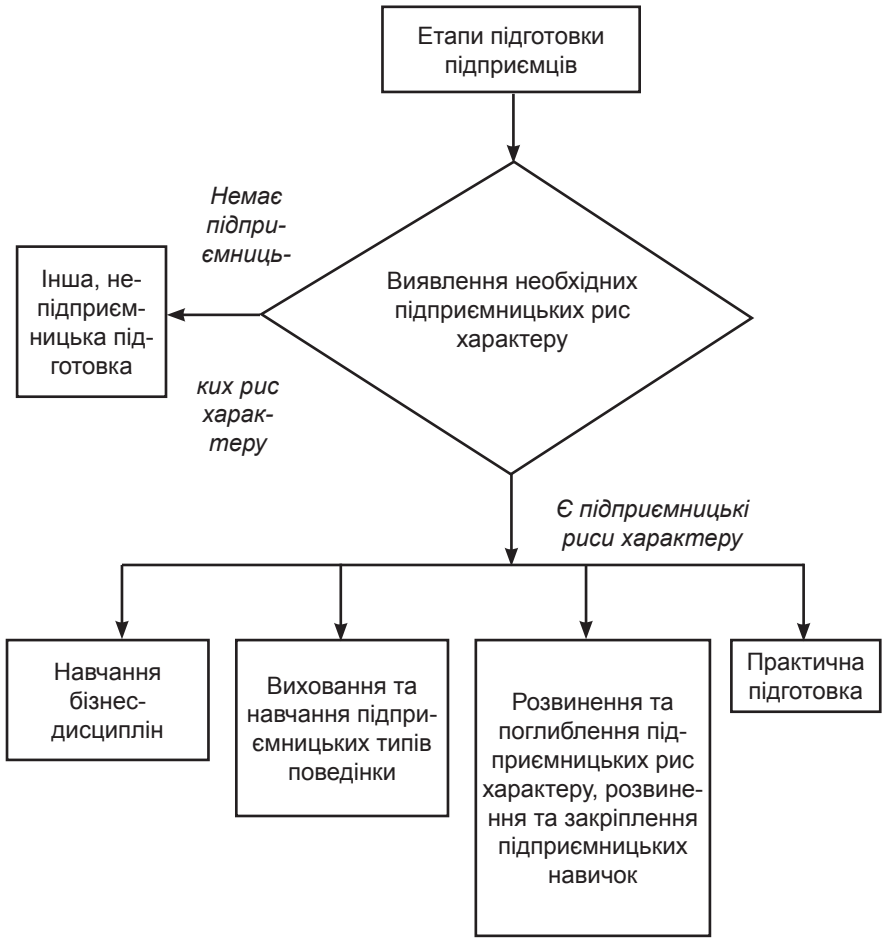



**Рис. 4.5. Етапи підготовки підприємців**

(товарів, послуг), невтручання у приватне життя тощо можливими є успішне заснування та ведення приватного бізнесу (приватної справи) – основи економічної могутності демократичного суспільства.

Фахівці уявляють модель демократичного суспільства як правильний трикутник, в основі якого знаходиться бізнес (підприємництво, виробництво), а по бокових сторонах – законодавство й церква (що символізує мораль). Також, розвиваючи таке уявлення демократичного суспільства, можна запропонувати у якості моделі правильну піраміду, основою якої є бізнес (підприємництво, виробництво), а боковими гранями – державне законодавство, церква (що символізує мораль) і фізичний захист бізнесу (підприємництва, виробництва), який забезпечується державою завдяки армії та поліцейському апарату. Так само можна запропонувати моделі існування

бізнесу (підприємництва, виробництва) в демократичному суспільстві – як правильний трикутник, основою якого є підприємливість громадян суспільства, а боковими сторонами – професійна підготовка (знання) та етика бізнесу, або як правильна піраміда, основою якої є підприємливість громадян суспільства, а боковими гранями – професійна підготовка (знання), етика бізнесу та державний (юридичний та фізичний) захист бізнесу (підприємництва, виробництва). Причому, вирішальними є наявність підприємливості громадян суспільства та етичного ведення бізнесу, а функції держави є необхідними.

Як самостійна дисципліна етика бізнесу у навчальних планах вищих закладів освіти України з'явилась не так давно, як і взагалі всі дисципліни, пов'язані з бізнесом (а саме – з підприємництвом). Розглянемо далі коротко на прикладі досвіду економічно-розвинених країн, де бізнес і підприємництво не тільки процвітають, але й є економічною основою могутності держави. Які ж основні питання моралі щодо бізнесової діяльності досліджує й вивчає етика бізнесу, які висновки та пропозиції вона рекомендує майбутнім бізнесменам для здійснення (реалізації) цивілізованої бізнесової діяльності.

**Головні аспекти та принципи етики бізнесу.** Оскільки етика – це наука, що розглядає специфічно людські цілі, засоби їх досягнення та їхній взаємозв'язок, то етика бізнесу розглядає в першу чергу взаємозв'язок цілей і засобів бізнесу та специфічно людських цілей. Іншими словами, етика бізнесу вивчає особливі зобов'язання, які людина як бізнесмен і громадянин суспільства приймає на себе, коли розпочинає бізнесову діяльність (і таким чином інтегрується у світ бізнесу). Вона вивчає прийняті у бізнесі моральні норми, щоб визначити, мають вони під собою серйозне підґрунтя чи виражають лише обмежений консенсус деякої групи людей або різновид комерційного етикету. Вона повинна керуватися виключно людським розумом без сторонньої допомоги і ґрунтується не на почуттях, а на уважному спостереженні навколишньої реальності.

Специфічно людською метою є найвищий рівень досконалості людської істоти як особистості. З цього випливає, що людина в демократичному суспільстві не є засобом для досягнення досконалості суспільства (держави, країни). Саме суспільство є засобом для досягнення реальної досконалості особи (при цьому вплив суспільства може бути не обов'язково безпосереднім). Інструментом для досягнення досконалості особи є праця, яка може використовуватися індивідуумом або групою людей (компанією) як засіб досягнення добробуту (благополуччя), морального задоволення та громадського визнання (за умови поваги до інших індивідуумів, їх прав і особистої гідності, та при забезпеченні добробуту усіх працюючих в групі (компанії) людей).

Бізнес, як пов'язана з суспільством діяльність, призводить до виробництва (виготовлення) продукції – товарів і послуг, серед яких виділяються необхідні й корисні. Бізнес також потенційно може завдавати або реально завдає шкоди (зла) суспільству (етика бізнесу саме досліджує і вивчає ступінь

зла – більшого чи меншого, що його може завдавати суспільству в цілому або окремим індивідуумам бізнес).

Слід зауважити, що в демократичному світі вважається, що послідовна етика є запорукою і необхідною складовою успішного бізнесу. Також вважається, що ефективність бізнесу є лише однією зі сторін життя суспільства. Головними в житті людства вважаються високоморальні вчинки й етична поведінка, дотримання вимог якої у повсякденній діяльності сприяє вдосконаленню людей як вищих істот і вдосконаленню суспільства як сприятливого середовища для існування людей. Іншими словами, без високої моралі й дотримання етики (у бізнесі – ще й етики бізнесу) людина не може стати ні успішним бізнесменом, ні громадянином суспільства.

Головна теза етики бізнесу – "в бізнесі потрібно творити добро і уникати зла". На практиці, майже завжди результати бізнесу завдають суспільству шкоди, містять у тій чи іншій мірі зло. Тому доцільно навчати майбутніх бізнесменів щодо необхідності нести відповідальність за результати своєї діяльності, вміти правильно ставити й обирати необхідні засоби, щоб завдавати суспільству якомога меншої шкоди. Необхідно навчати майбутніх бізнесменів зважувати наслідки й детально аналізувати наміри їх підприємницької (виробничої) діяльності з позицій моралі та професійної етики, запобігаючи або мінімізуючи зло або шкоду, яку може нанести їх бізнес суспільству або окремій особі.

Необхідно підкреслити, що існують різні види зла та його наслідків, що їх може завдавати бізнес. Найгіршими та найнебезпечнішими вважаються такі різновиди зла, що б'ють безпосередньо по гідності людей чи по засобах, необхідних для вдосконалення особистості. При цьому, аналізуючи та розв'язуючи проблему мінімізації або попередження зла (шкоди) від результатів бізнесової діяльності, необхідно відкинути хибну теорію: "мета виправдовує засоби". З традиційної теорії етики, яка стверджує, що "люди відповідальні принаймні за те, що самі обирають як засіб чи мету", випливає один із головних і вирішальних принципів етики бізнесу: *"кожний несе відповідальність за обрані мету і засоби її досягнення"*.

Відповідно до цього *принципу відповідності, якщо і мета, і засоби її досягнення є добрими самі по собі, етичним буде допускати появу чи ризик появи передбачуваних, але небажаних побічних наслідків, тоді і лише тоді, коли для цього існують достатні підстави. У свою чергу підстави, є достатніми, якщо передбачуване добро не менше або переважає зло, поява якого допускається*. Це означає, що підприємець не несе відповідальності за ненавмисні побічні наслідки, якщо у нього були достатні підстави допустити їх появу чи ризик їх появи за незмінної умови, що й обрана мета, і засоби її досягнення є добрими.

*Зауваження*. Терміни "допустити появу" і "допустити ризик появи" означають, що підприємець допускає *появу зла*, якщо вона передбачає *неминучість*

цього, але зло не є ні метою, ні засобом її досягнення. Підприємець допускає *ризик появи зла*, якщо вона передбачає *ймовірність* цього, але зло не є ні метою, ні засобом її досягнення. В обох випадках питання про мету і засоби її досягнення при допущенні появи чи ризику появи зла не постає.

При морально-етичній оцінці *відповідальності* за результати підприємницької діяльності (дії бізнесмена), визначенні необхідних умов для її здійснення і можливих наслідків необхідно враховувати: по-перше, *різновиди й ступінь добра і зла, які прогнозуються*; по-друге, *нагальність та неминучість ситуації (дії бізнесмена)*; по-третє, *неминучість чи ймовірність наслідків (дії бізнесмена)*; по-четверте, *інтенсивність можливого (ймовірного) впливу когось (чогось) на наслідки (дії бізнесмена)*; по-п'яте, *наявність альтернативних засобів дії бізнесмена*.

Слід зауважити, що при визначенні необхідних умов і наслідків здійснення підприємницької діяльності (дії бізнесмена), а також оцінці відповідальності вважається, що *необхідні блага є важливішими, ніж звичайні корисні блага*. Тому необхідніші блага матимуть перевагу над менш потрібними. Також слід враховувати очевидність чи ймовірність наслідків, оскільки *малоймовірна серйозна шкода, як правило, може значно переважитися очевидним добром, а ризик завдання фізичної шкоди не є засобом і небажаний для всіх*.

При оцінці *відповідальності* за результати підприємницької діяльності (дії бізнесмена) обов'язково слід розглядати наявність альтернативних засобів досягнення мети: якщо за інших рівних умов потрібного результату можна досягти альтернативним шляхом, який призводить до появи меншої кількості зла або дозволяє зовсім уникнути шкідливих наслідків підприємницької діяльності (дії бізнесмена), буде раціонально і тому етично вибрати саме цей шлях.

Як приклад, нераціонально і тому неетично зберігати неефективну економічну систему, якщо можна працювати для її зміни на кращу систему. Так же само нераціонально і неетично утримувати у фірмі працівників, які неефективно і неякісно виконують свої службові обов'язки, оскільки це, по-перше, призводить до економічних збитків фірми, а, по-друге, є негативним прикладом для інших, сумлінних працівників, розхолоджує їх, підриває авторитет керівництва фірми і є проявом некваліфікованого менеджменту.

Принцип відповідності застосовується до оцінки можливості допущення появи чи ризику появи будь-якого зла. Він може використовуватися лише тоді, коли метою і засобами її досягнення є добро. Майбутні бізнесмени повинні у своїй діяльності реально застосовувати цей принцип, особливо при виникненні можливості допущення появи чи ризику появи фізичного зла (яке при деяких достатніх підставах може бути допустимим) або морального зла (яке може зачіпати людську гідність і тому завжди є недопустимим). Також необхідно розрізняти так зване *більше зло*, яке означає знищення необхідних для особи чи суспільства благ та порушення прав, і *менше зло*, що завдається деяким фізичним особам або деяким корисним, але не необ-

хідним для людей і суспільства засобам. Із цього витікає, що *одним з головних завдань етики бізнесу є намагання встановити, яке зло є більшим, і таким чином доведення неетичності вибору його в якості мети чи засобу її досягнення*.

Як висновок, можна сформулювати такі правила етики бізнесу, що витікають з принципу відповідності: по-перше, *неетично обирати більше зло або моральне зло як мету чи засоби її досягнення*; по-друге, *фізичне зло і менше зло не лише є допустимими, але навіть можуть бути обраними як засоби досягнення мети при наявності достатніх підстав* (причина цього в тому, що фізичне зло і менше зло, за визначенням, не суперечать людській гідності, але є навіть корисними за наявності достатніх підстав).

При визначенні бізнесменом, яке зло він може очікувати внаслідок своєї діяльності – більше чи менше, не можна припускати того, що "будь-яка завдана іншим особам шкода може вважатися незначною, а будь-яке благо самого бізнесмена є абсолютно необхідним". Послідовна етика вимагає від людей постійного прагнення до об'єктивних оцінок наслідків своєї діяльності для інших осіб та суспільства в цілому. У зв'язку з цим вивчення бізнесового права та постійна співпраця з правниками є необхідними для етичного ведення бізнесу.

Підсумовуючи наведене вище, наведемо такі *принципові положення етики бізнесу:*

1). У бізнесі неетично завдавати будь-кому (комусь іншому, а також собі) більшого зла, чим би воно не було (чи метою, чи засобом її досягнення).

2). У бізнесі неетично допускати появу чи ризик появи більшого зла для будь-кого (когось іншого, а також для себе), не маючи на це достатніх підстав.

*Зауваження*. Достатні підстави можуть виникнути тоді, коли очікуване добро (як мета чи засіб її досягнення) не менше або переважає шкідливі (побічні) наслідки, які не є ні метою, ні засобом її досягнення.

3). У бізнесі неетично бажати, планувати або допускати появу чи ризик появи меншого зла без достатніх для цього підстав.

Бізнесмен, як і кожний громадянин суспільства, має певні права та обов'язки. Етика бізнесу формулює такі принципи щодо обов'язків:

4). Ніхто не зобов'язаний чинити добрі дії, шкідливі побічні ефекти яких переважатимуть заплановані добрі наслідки.

5). Ніхто не зобов'язаний допомагати людям, які не бажають допомогти самі собі, хоч при бажанні це можна робити.

6). Людина не зобов'язана до певних добрих дій, якщо хтось інший є більш зобов'язаним до цього, готовий і здатний їх виконати.

Етика бізнесу також розглядає й намагається регулювати норми поведінки бізнесмена щодо непорушення прав особистості. Оскільки право виникає із ставлення особи до певних благ, які є необхідними або корисними для її досконалості, воно (право), по суті, є вимогами до інших людей, і всі люди мають поважати права один одного. Увага концентрується на правах людини не очі-

кувати від когось іншого зла, навіть тоді, коли він від нього не очікує й добра. Вирізняються *абсолютно необхідні права*, які є вимогами до речей, що їх людина потребує, щоб бути справді людиною, та *відносні права*, які є вимогами, що не повинні безпідставно стояти комусь на перешкоді навіть при намаганні отримати корисне добро.

Одними з найважливіших принципів демократичного світу вважаються такі: *"свобода є благом і необхідні достатні підстави для її обмеження"*, а також *"порушення прав людини означає заперечення проявів її (людської) гідності"*. На відміну від прав, що їх набуває людина з моменту народження (наприклад, право на життя), деякі права з'являються лише тоді, коли якась дія забезпечує права власності на певну річ. Дуже важливим в етиці бізнесу є трактування та реалізація права на працю. Виходячи з принципу *"кожна людина має право на працю, але ніхто конкретно не зобов'язаний надати їй роботу"* є зрозумілим, що особа матиме право на конкретну працю тільки після підписання відповідного контракту.

Трактування прав людини та моральних норм її поведінки у сфері бізнесу є одним з головних аспектів етики бізнесу. Обов'язковою вважається необхідність *поважати інших людей, як і поважати самого себе*. А з обов'язку кожного поважати інших випливають *обґрунтовані вимоги до речей та інших людей*.

Етика бізнесу багато уваги приділяє вивченню ситуацій та випадків щодо *співучасті у злі*. Якщо ця співучасть є наслідком свідомого обрання зла як мети чи засобу її досягнення, такі дії вважаються неетичними. Винятком є ситуації, коли є достатні підстави для допущення меншого зла чи фізичної шкоди. Дуже цікавими є такі принципові положення етики бізнесу, як: *"нерозумність інших осіб не накладає абсолютних вимог на поведінку людей, що мають справді добрі наміри"*; *"у ситуаціях, коли людина неспроможна запобігти злу, вона зобов'язана принаймні зменшити його"*; *"неясність ситуації сама по собі не виправдовує неетичну поведінку"*, а також: *"оскільки розум є одним з необхідних засобів досягнення досконалості людини і суспільства, зобов'язанням бізнесмена є вивчення етики й всебічний аналіз неясних ситуацій, що виникають у реальному бізнесі"* і *"складність продуктивної роботи ніколи не виправдовує бездіяльність"*.

*Зауваження*. Абсолютна більшість етичних проблем у сфері бізнесу вимагає детального аналізу намірів бізнесмена і зважування наслідків бізнесової діяльності.

На основі розглянутих вище принципів побудовано науку етики бізнесу. Головна діюча особа етики бізнесу – бізнесмен, який не тільки займається бізнесом і є людською істотою, особистістю і громадянином суспільства, але він може бути й керівником групи працівників (приватного малого або сімейного бізнесу, фірми, компанії тощо), що має визначену (накреслену) мету. У зв'язку з цим люди бізнесу мають обов'язки, що виникають з цієї їхньої ролі в суспільстві. Ці, пов'язані з бізнесовою діяльністю, а також усі інші обов'язки

бізнесмена як людської особистості і громадянина суспільства є предметом дослідження етики бізнесу.

Не заглиблюючись у проблематику етики бізнесу як дисципліни, наведемо з неї лише головні аспекти, вивчення яких і опанування якими необхідні для майбутніх бізнесменів.

По-перше, це морально-етичні проблеми щодо доцільності заснування конкретного бізнесу, організації та керівництва діяльністю фірми. У тому числі – етичність та ієрархія цілей, співвідношення користі та шкоди для індивідуума, груп людей і суспільства в цілому від діяльності фірми, оцінка прибутковості та ефективності її діяльності, а також суспільної корисності фірми, етичність менеджменту, його права та обов'язки, економічні та політичні аспекти діяльності фірми, її відношення до влади тощо.

По-друге, це морально-етичні проблеми, що виникають під час найму та звільнення з роботи працівників, встановлення їх дійсної кваліфікації, просування по службі, оцінки результатів їх діяльності та виплати винагород, справедливе встановлення та регулювання заробітної плати, стабільність і умови праці, виробничо-побутові проблеми, ризик на роботі тощо.

По-третє, це морально-етичні проблеми, пов'язані з приватним життям працівників (сфери законного зацікавлення керівництвом компанії, умови та ступінь втручання) і діяльністю компанії, довірою у відносинах і конфліктами інтересів, негативними явищами (хабарництвом, здирництвом, крадіжками), етичністю подарунків, фінансовими та іншими інтересами, роботою за сумісництвом, кадровим піратством тощо.

По-четверте, проблеми моралі та етики у справах із промисловим, комерційним та іншим шпигунством, секретністю, чесністю і довірою, контролем і доносами, позитивним і негативним прикладом керівництва тощо.

По-п'яте, моральність і етика у професійно-виробничих взаєминах із покупцями, компаньйонами, акціонерами, поставниками, дилерами, конкурентами, проблеми якості і безпеки виробів (товарів, послуг), ціноутворення, стосунків із законодавством, рекламної діяльності, гласності і суспільних відносин, розподілу дивідендів, зростання прибутків тощо.

По-шосте, дуже важливими є взаємостосунки бізнесу і бізнесових структур з трудовими спілками, місцевими громадами, навколишнім середовищем, владою, законодавством, міжнародним бізнесом тощо. Багато морально-етичних проблем виникають також під час взаємодії бізнесу (приватного малого, сімейного, середнього і т.п.) із соціальною економікою, з проявами націоналізму й шовінізму.

Специфічно до реальних умов України доцільно також зупинитися на морально-етичних проблемах щодо проявів корупції, зловживань, використання службових посад у корисливих цілях, хабарництва посадових осіб, здирництва представниками виконавчих структур, некоректної та недобросовісної конкуренції, відсутності свобод і альтернативних рішень у питаннях

політико-правового регулювання та економічного розвитку країни, що безпосередньо негативно впливає на ефективність підприємницької діяльності і в країні.

На закінчення необхідно підкреслити, що науково-навчальна дисципліна "Етика бізнесу" є необхідною для засвоєння майбутнім бізнесменам для їх подальшої цивілізованої професійної діяльності. А оскільки значна частина бізнесменів прилучається до самостійного бізнесу відразу після закінчення середньої школи, курс етики бізнесу необхідно впровадити у шкільну програму (так само, як і спеціальні підприємницькі курси з організації бізнесу, юридично-законодавчих засад ведення бізнесу, основ бухгалтерського обліку, основ економічних знань, вступу в мікро- і макроекономіку, охорони довкілля тощо).

Проблема морально-етичного виховання майбутніх підприємців, як і взагалі молоді, є складною, але вирішувати її необхідно. Дослідженню цього аспекту доцільно приділити особливу увагу, оскільки саме моральність є однією зі складових сучасного демократичного суспільства.

## §5. Необхідні умови для викладання підприємницьких дисциплін, ефективного навчання учнів, студентів і слухачів наукам бізнесу і підприємництва

Підприємництво має зайняти належне місце в системі освіти, тому для ефективної організації підприємницької освіти необхідно здійснити низку заходів і впровадити підприємницькі дисципліни і курси на всіх рівнях освіти [208]. Із досвіду фахівців підприємницької діяльності за кордоном випливає, що для того, щоб підприємництво зайняло належне місце в системі освіти країни, необхідно враховувати характерні особливості навчальних закладів, організацію навчання підприємництву в них та рівень і наявність викладачів. Теорія і практика підприємництва доводять: щоб вплив підприємницької поведінки на ефективність роботи організації був максимальним, потрібні високий рівень децентралізації та широке делегування повноважень. Таким чином, підприємництво є діаметральною протилежністю командному стилю керівництва та контролю.

Для створення необхідних і сприятливих умов для викладання підприємницьких дисциплін, ефективного навчання учнів, студентів і слухачів наукам бізнесу і підприємництва навчальним закладам було б доцільно:

1). Створювати і зміцнювати в слухачах почуття індивідуальної власності, жадоби діяльності та отримання позитивних наслідків. Власну справу (особливо – в малому бізнесі) можна заснувати тільки на базі індивідуальної власності підприємця (колег-підприємців), яка буде високо цінуватися і оберігатися підприємцем (підприємцями). Однією з головних ознак

підприємця, крім таланту і творчих задатків, є жадоба діяльності, прагнення будь-що досягти бажаного позитивного результату.

2). Зміцнювати в слухачах взаємопов'язані почуття свободи і власної спроможності добиватися поставлених цілей (почуття законодавчої захищеності приватної справи). Підприємницька діяльність може бути ефективною тільки при гарантії свобод і законодавчої захищеності підприємця, є ознакою ринкового демократичного суспільства і основою його економічної могутності. Навчити людину бути спроможною розпочати справу, окреслити завдання і добиватися поставлених цілей також можна тільки за умов наявних гарантій державної захищеності підприємництва (приватної справи), індивідуальної власності, свобод, а також за сприятливого ставлення суспільства в цілому до вільного підприємництва.

3). Навчати слухачів, як максимально розширювати свої можливості, брати на себе відповідальність за виконання широкого кола комплексних завдань. По суті це означає розкриття підприємницьких рис, задатків таланту, навчання творчого підходу до справи, рішучості, мужності і відповідальності (яку підприємець нестиме самостійно). Широкий світогляд, кругозір допоможуть підприємцю системно підходити до вирішення проблем, розв'язувати їх комплексно, творчо з урахуванням супутніх обставин, зовнішнього оточуючого середовища тощо.

4). Зміцнювати в слухачах почуття їх відповідальності за доведення розпочатої справи до кінця. Підприємець не може залишити справу незавершеною – це суперечить суті підприємництва. Кожна справа, спроба або зусилля, навіть безрезультатні, мають бути завершеними (доведеними до логічного кінця).

5). Вчити слухачів, як заохочувати їх самих і підлеглих їм працівників створювати власні мережі посередників відповідно до обраної стратегії. Для успішної реалізації продукції, маркетингової і рекламної діяльності часто необхідно мати власну розгалужену мережу посередників. Від ефективності їх діяльності може залежати кінцевий результат усього підприємництва – успіх або невдача.

6). Терпимо ставитися до невизначеності і помилок, яких уникнути неможливо.

Як уже зазначалося, кожне підприємництво йде своїм шляхом, розвивається по-своєму, реалізується в умовах невизначеності, неоднозначності, в жорсткій конкурентній боротьбі, не може здійснюватися без помилок і втрат. Підприємець має бути готовим до цього, в боротьбі за кінцевий позитивний результат гартуються його воля і характер, а успіх приходить, як правило, після невдач.

7). Заохочувати стратегічне мислення (вчити надавати перевагу стратегічному мисленню, ніж формальному плануванню). Формалізм – ворог творчості, а формальне планування може мати місце тільки у сфері корпоративного та адміністративного менеджменту. Завдяки стратегічному мисленню, системному і комплексному підходу до вирішення справи можна спланувати,

осягнути і реалізувати весь підприємницький процес – від його початку до логічного завершення.

8). Підкреслювати важливість особистої довіри та знання "хто є хто" – як основу управління підприємством (на відміну від формальних відносин). Відомо, що успіх підприємству приносить команда, яку підприємцю неможливо створити без особистої довіри, без знання сильних і слабких рис її членів, їх характерів і особистих якостей кожного. Крім того, успішно співпрацювати можна лише з тим, з ким приємно спілкуватися, хто не вносить дисонансу в роботу команди і не заважає іншим.

9). Уникати занадто суворого розмежування обов'язків і стимулювати неформальне перекривання функцій структурних підрозділів і виконавців як основу вироблення спільної культури "робити спільну справу". В умовах економії матеріальних і трудових ресурсів (що є дуже важливим у підприємництві), командної діяльності та загальної зацікавленості у вирішенні проблем і досягненні позитивного кінцевого результату виконавцям доводиться перекривати функції та підстраховувати один одного, брати на себе відповідальність як за результати своєї діяльності, так і своїх колег. В успішних підприємствах, як правило, високо розвинена спільна культура членів команди "робити спільну справу".

10). Створювати можливості навчання на робочому місці, працюючи з кадрами.

Підвищення кваліфікації, теоретичне і практичне навчання, а також опанування новими технологіями і технічними засобами в підприємницькій практиці здійснюється, головним чином, "без відриву від виробництва" (тобто – на робочому місці). Підприємець повинен вчитися сам, а також організовувати навчання своїх колег і членів команди. Також одним з найголовніших завдань підприємця є виховання і робота з кадрами.

Аналізуючи завдання освіти щодо підготовки молоді до підприємницької діяльності, зарубіжні фахівці приходять до висновку, що вже у школі необхідно поглиблювати початкові знання з організації бізнесу, ретельно навчати наукам підприємництва у вищому навчальному закладі, а потім – протягом усього життя на робочому місці [66; 208; 221; 237; 462].

## §6. Головні цілі навчальних програм з бізнесу і підприємництва

Серед головних цілей таких *навчальних програм* завжди виділяються такі:

1). Виховати здатність розпочати нову (власну) справу, заснувати підприємство, налагодити продуктивну діяльність. Навчити ставити

завдання і досягати поставленої мети, не боятися труднощів, іти на ризик, знаходити шляхи реалізації підприємницьких планів, підбирати команду, контролювати хід справи, приймати стратегічні рішення.

Очікуваним (бажаним) результатом навчання за такою програмою повинно бути заснування нового (власного) підприємства і налагодження його продуктивної діяльності, відкриття нових робочих місць, працевлаштування підприємця й утворення команди.

2). Виробити вміння працювати в малому бізнесі, прищепити любов до творчої продуктивної діяльності, навчити працювати самому, в команді, керувати працівниками, конкурувати, ознайомити з правилами бізнесу.

Очікуваним (бажаним) результатом навчання має бути ефективна праця в невеликій фірмі (в малому бізнесі), самореалізація особи в підприємництві.

3). Прищепити "підприємницький" світогляд загалом, довести переваги ринкових відносин, розкрити недоліки регульованої економіки, наголосити на перевагах демократії, свободи, вільного підприємництва тощо.

Очікуваним (бажаним) результатом навчання за такою програмою повинна бути ефективна праця на динамічному ринку праці, вміння правильно сприймати ринкові відносини і конкуренцію, вміння конкурувати, самореалізація особи.

4). Розвинути "підприємливість" як рису характеру. Це – найскладніше завдання. На основі "підприємницького" світогляду створити і зміцнити в слухачах почуття індивідуальної власності, на конкретних прикладах успішного підприємництва виховати і розвинути жадобу до продуктивної діяльності, бажання будь-що досягти поставленої мети, необхідність самореалізації тощо.

Очікуваним (бажаним) результатом такого навчання має бути розвинення особистих підприємницьких навичок, а також навичок конкурентної боротьби і вміння переносити негаразди в бізнесі.

Після відбору майбутніх підприємців розпочинати навчання доцільно вже в дошкільних закладах, продовжувати і закріпляти – в середній і старшій школі, у професійно-технічних закладах освіти, у вищих навчальних закладах, а також безпосередньо на підприємстві. Використовуватися можуть такі типи програм: спеціалізовані програми з підприємництва (бізнесу), повний курс навчання підприємництву (бізнесу) з усіма предметами; факультативні курси, цикли лекцій з семінарськими і практичними заняттями тощо.

Підприємницька освіта може бути корисною та ефективною лише тоді, коли слухачі відчуватимуть на власному досвіді та усвідомлюватимуть загальну ідею підприємництва, замість того, щоб формально вивчати курси і дисципліни підприємницького направлення. Головна увага доцільно приділяти тим методам, що заохочують навчання:

- за допомогою практичного досвіду;
- за допомогою обміну корисним досвідом;
- за допомогою наслідування корисного досвіду і навчання через власний досвід;
- шляхом експериментування;

- через використання так званих “кейсових методів”, створюючи та аналізуючи ділові ситуації, під час яких необхідно йти на “ризик”, приймати рішення, робити “позитивні” помилки;
- за допомогою творчого вирішення проблем;
- за допомогою зворотного зв’язку (через соціальну взаємодію);
- за допомогою інсценізації та рольових ігор;
- за допомогою впливу позитивних зразків для наслідування, аналізу негативних зразків і навчання на негативному досвіді;
- через взаємодію з зовнішнім (реальним) світом.

Ясно, що ефективно вчити підприємництву можуть лише успішні підприємці-практики у сфері організації бізнесу, а також викладачі з підприємницькими здібностями.

На Всесвітній конференції ЮНЕСКО з вищої освіти, яка проходила у Парижі в жовтні 1998 року, підкреслювалося, що стратегічним завданням освіти є підготовка громадян до самостійного життя, навчання їх самим собі організовувати робочі місця [53; 54; 208]. У цьому напрямі вища школа й освіта в цілому повинні підтримувати мале й середнє підприємництво – досліджувати його сутність, основи утворення та механізми функціонування, особливості людського фактора, розробляти науково обґрунтовані концепції, принципи та напрямки його подальшого розвитку, вносити пропозиції державним органам щодо удосконалення законодавства у сфері підприємництва тощо. Особливу увагу заклади освіти мають приділяти проблемі партнерської взаємодії великого бізнесу з середнім і малим, у зв’язку з цим – і проблемам попередньої та безперервної підготовки спеціалістів – дипломованих фахівців, здатних утворювати власні (для себе) і додаткові (для інших) робочі місця для вирішення проблем зайнятості, здатних сприяти розробці проектів для створення нових підприємств тощо. Головне завдання освіти в цілому – підготовка людини до активного життя та гармонійного співіснування в суспільстві. Навчальні програми мають стимулювати студентів до самостійного навчання та заняття підприємництвом.

Розвитку підприємництва та освіті підприємців приділяється увага не тільки в Україні, а й в усьому світі. Освітні програми підприємницького напряму вже існують у шкільних програмах багатьох розвинених країн і таких, що розвиваються. Значна увага в усьому світі приділяється підприємницькій підготовці громадян протягом всього життя. *Підприємницький підхід (доповнення підприємницьким аспектом) доцільно застосовувати* в таких вже існуючих програмах, метою яких є:

- Поширення економічних знань, поінформованості і поглиблення знань людей різного віку відносно економічних питань, питань промисловості, підприємництва (бізнесу), управління підприємством. Необхідно наголосити на перевагах ринкової економіки в порівнянні з регульованою, демократичних засад вільного підприємництва, можливостях вільного

вибору сфер і засобів підприємницької діяльності, можливості творчого самовираження і самореалізації у продуктивному виробництві.

- Ознайомлення та надання інформації щодо діяльності малих і середніх підприємств, основ їх організації та систем управління. Слухачам необхідно розкрити сутність і переваги вільного приватного підприємництва, основою якого є приватна (індивідуальна) власність, принципи сімейного хазяйнування, самостійного розподілу виробленої продукції (послуг), використання отриманого прибутку на власний розсуд тощо.
- Ознайомлення людей з концепцією заснування нових (власних) підприємств (за допомогою занять у школі, на курсах, у вищому навчальному закладі). Слухачів тестують на спроможність самостійно вести справи, розкривають усі позитивні та негативні грані підприємницької діяльності, навчають принципам і методам вибору сфери підприємницької діяльності, а також необхідним крокам на шляху до відкриття власної справи.
- Вироблення необхідних навичок у сферах ділового спілкування, обміну інформацією, презентацій, ведення переговорів, розв'язання підприємницьких проблем, користування інформаційними технологіями, роботи з клієнтами тощо. Дисципліни і курси такого спрямування добре відомі. Під час їх викладання доцільно зосереджувати увагу на підприємницькому аспекті (яким має бути кінцевий результат, як мінімізувати витрати і збільшити прибутки тощо).
- Виховання навичок етичного ведення бізнесу. Під час навчання підприємців морально-етичним нормам ведення бізнесу слід наголосити на аспекті отримання користі та вигоди від чесного підприємництва (використання рівних умов з іншими підприємствами і чесного конкурування), правдивого ставлення до постачальників, споживачів, засобів масової інформації, етичної та благородної поведінки на ринку, благочинності та меценатства.
- Створення необхідних можливостей для планування і реалізації кар'єри. Під час тестування, виявлення нахилів і подальшого навчання професійним навичкам доцільно наголошувати на підприємницькому аспекті кожної професії, потенційних можливостях заснувати власну справу з використанням набутої професії, теоретичних знань і практичних умінь.
- Забезпечення учням, студентам, слухачам і викладачам умов для отримання практичного досвіду роботи. Виробнича практика, стажування, підвищення професійної кваліфікації можуть бути організовані за участю, за сприяння (або під керівництвом) підприємницьких структур, супроводжуватись і закріплятися успішними підприємницьким досвідом, і, нарешті, підтверджуватися наочними позитивними результатами.
- Встановлення партнерських відносин між навчальними закладами та підприємствами, корпораціями і окремими підприємцями. Найкращий шлях пропаганди підприємництва – партнерські зв'язки і творча взає-

модія навчальних закладів з підприємствами, корпораціями і окремими підприємцями, надання останніми шефської допомоги учням, студентам і слухачам.

Завдання вітчизняної освіти – підготувати нове покоління підприємців, здатних підняти економічний стан і політичний престиж України на світовий рівень. У цьому аспекті одним із головних і невідкладних завдань вищої школи і, в першу чергу – педагогічної вищої освіти, є підготовка кваліфікованих педагогів-викладачів і вчителів для навчання населення країни ефективним методам і прийомам підприємництва, організації виробництв, умінню використовувати нові технології, досягнення науки і техніки. Педагогічним закладам освіти відводиться найважливіша функція первинної підготовки до самостійного життя молоді країни, своєчасна орієнтація на підприємництво і виробництво, селекція, відбір і досконале навчання майбутніх підприємців і організаторів промисловості і виробництв до успішної їх самореалізації.

В умовах подальшої демократизації нашого суспільства й ринкових перетворень найважливішим є навчання основам і законам цивілізованої підприємницької діяльності, висвітлення переваг і недоліків вільного підприємництва у порівнянні з командно-адміністративним керуванням економікою.

Розглянемо тепер такі питання: якою повинна бути освіта громадян, щоб вони відчували себе готовими до підприємницької діяльності? Чи потрібна така освіта взагалі (як і само підприємництво)? Коли і як треба починати вчити підприємництву? В якій мірі освіта сприяє розумінню пересічним громадянином і суспільством в цілому підприємництва як поняття, способу життя, творчої діяльності та основи розвитку економіки? Що є спільним і в чому полягає різниця між підприємцем і менеджером, хто з них більш необхідний суспільству? Яким є досвід організації та підтримки підприємництва в економічно розвинених країнах, як у них готують підприємців і менеджерів?

Розглянемо далі такі принципові питання щодо різниці у підготовці підприємців і менеджерів у нашій країні та в зарубіжних країнах, їхнього подальшого працевлаштування, а також про завдання підприємницької освіти в нашій країні.

У нашій країні всі, хто успішно склав вступні іспити за шкільною програмою, або пройшов співбесіду чи формальне тестування та оплатив вартість навчання (у випадку навчання на контрактній основі), можуть стати студентами менеджерських (управлінських) спеціальностей. Як у вищих, так і у середніх закладах освіти в Україні поки що відсутні спеціальні іспити й тести, що виявляють підприємницькі риси характеру індивідуума, його потенційну здатність стати успішним підприємцем. Традиційно підприємництво ототожнюється з менеджерством (управлінням, керівництвом). Але це є принциповою помилкою, тому що відбір і підготовка підприємця й відбір і підготовка менеджера здійснюються за різними принципами: починаючи з відбору потенційних підприємців і менеджерів, психолого-педагогічних і методичних

особливостей їх підготовки, і закінчуючи кінцевими цілями їх підготовки. Найбільш загальною різницею між підприємцем і менеджером є те, що діяльність підприємця призводить до порушення існуючого в суспільстві порядку й формальностей, до виникнення ситуацій непевності, невизначеності та неоднозначності, є безплановою, важко регламентується, очікуваний кінцевий результат не завжди є визначеним (тобто, грубо кажучи, підприємець є "ворогом порядку"), в той час як головним завданням менеджера є налагодження порядку, плановості й виконання формальних правил, його діяльність є регламентованою з визначеним очікуваним кінцевим результатом. Крім того, справжнім підприємець здатний самостійно організувати підприємство і не розраховує на отримання роботи від когось іншого, в той час як менеджер має знайти собі роботу (робоче місце) і, скоріше за все, може отримати роботу саме від підприємця. Підприємництво є продуктивним напрямом творчості, в той час як менеджмент (управління) не завжди є творчим процесом (хоча й заохочує творчий підхід до виконання обов'язків), а вимагає виконання чітко регламентованих правил, інструкцій та схем поведінки.

## Висновки і пропозиції до глави 4

Аналіз проблеми з організації підприємницької освіти дає підстави зробити такі висновки:

1). Головним висновком є такий: освіта нашої країни поки що не здійснює цілеспрямованої й науково обґрунтованої підготовки підприємців, менеджерська (управлінська), економічна або інша освіта не може замінити підприємницької освіти. Як результат, на ринку праці з'являється велика кількість менеджерів (управлінців), на яких зменшується попит у зв'язку із складною економічною ситуацією, в той час як державі конче необхідні підприємці – організатори виробництв – реаніматори економіки.

2). Зарубіжна практика виявлення, навчання й підготовки підприємця до самостійної творчості у сфері підприємництва засвідчує, що вже в дошкільному віці завдяки спеціальним психолого-педагогічним, біологічно-фізіологічним та розвивально-інтелектуальним тестам і вправам можна досить точно виявити підприємницькі задатки й потенційні можливості дитини щодо підприємництва. В період навчання в школі вже можна здійснювати селекцію майбутніх потенційних підприємців, досить точно виявити унікальні підприємницькі риси характеру, властивості розуму, особливості мислення та психіки, що є необхідними для успіху у підприємництві, сконцентрувати увагу дитини й педагогів на подальший їх розвиток і удосконалення.

3). В той же час, з великим ступенем достовірності можна визначити нездатність дитини до підприємництва й, у свою чергу, сконцентрувати її увагу

на інших аспектах і напрямах навчання, орієнтуючи на непідприємницькі спеціальності (гуманітарні, інженерно-технічні, прикладні, господарчі, робітничі тощо). Це так само природно, як і те, що вже в ранньому віці можуть бути виявлені такі творчі задатки й таланти, як музикальні, художні, літературні, спортивні тощо. Зарубіжний досвід також свідчить, що велика частина успішних підприємців розпочинали свою власну справу (або ставали компаньйонами) ще в шкільному віці, або відразу після закінчення школи. Початкову підприємницьку освіту вони отримували в школі, а вже потім, за необхідністю, поглиблювали свої підприємницькі й розширювали практичні знання у вищих закладах освіти або на спеціальних курсах для підприємців.

4). Тому зарубіжні спеціалісти в галузі підприємницької освіти вважають, що в ВНЗ масово ефективно можна готувати виключно менеджерів (керівників, управлінців) виробництв (різних рівнів), а підприємців (організаторів бізнесу, виробництв, продуктивної та суспільно-корисної діяльності) у ВНЗ можна тільки доучувати (відшліфовувати їхні навички, розширювати й поглиблювати їх знання з необхідних для підприємництва галузей і напрямів). Як не дивно, головну підприємницьку освіту успішні підприємці отримують у школі, а починаючи зі старших класів намагаються випробувати свої сили й роблять перші кроки на шляху самостійної підприємницької діяльності.

5). Чому випускники вищих закладів освіти України з менеджерською (управлінською) спеціальністю (освітою) мають проблеми з працевлаштуванням і чому в нас не готують підприємців?

*По-перше,* менеджерським дисциплінам навчають десятки ВНЗ, а якість підготовки в деяких з них не відповідає сучасним запитам ринкової економіки. Головною проблемою, на наш погляд, є слабке використання передового зарубіжного досвіду економічно розвинених країн.

*По-друге,* відсутній є зв'язок теорії з практикою: тисячам щорічних випускників менеджерських спеціальностей не знаходиться роботи, тому що її просто на всіх не вистачає. Ледь помітний ріст виробництва, поява невеликої кількості діючих підприємств, організацій та установ, що мають потребу в управлінських кадрах, не встигають за вищими закладами освіти і не формують відповідний ринок праці (молодим менеджерам-випускникам нічим управляти).

*По-третє,* економіці України в даний час більше необхідні підприємці-організатори виробництв, ніж менеджери (управлінці), а дійсних підприємців освіта нашої країни не готує зовсім. У нас не існує необхідних (спеціальних!) психолого-педагогічних, біологічно-фізіологічних і розвивально-інтелектуальних методів – тестів, вправ, методик, підручників, наукових досліджень і розробок у цій сфері. Мало того, що підприємцями об'єктивно можуть бути лише від 4 до 8 % здатного до трудової діяльності населення (за даними міжнародних досліджень), так і їх ще треба своєчасно відшукати, навчити й спрямувати у необхідному для країни (офіційному і законному!) напрямі. У нас не існує навчальних дисциплін і, відповідно, підручників

і викладачів підприємництва – як для середніх, так і для вищих закладів освіти (не кажучи вже про дошкільні заклади), педагогічні навчальні заклади не готують викладачів і вчителів з підприємництва (тому що така спеціальність – "викладач (або вчитель) підприємництва" відсутня). Хто ж буде вчити наших громадян підприємництву і де нам взяти таких необхідних фахівців цієї галузі продуктивної людської творчості?

Як свідчить багаторічний досвід нашої країни з підготовки менеджерів, їх велика кількість поки що не перейшла в якість. Це, мабуть, тому, що не менеджери годують націю, а підприємці!

*По-четверте,* підприємців необхідно відбирати (проводити селекцію) за спеціальними правилами й методиками, починаючи з дошкільного віку (дитячого садка), і більш наполегливо продовжувати цю справу в період навчання в школі. Теза, що "підприємцями не народжуються, ними стають (завдяки освіті)" – є сумнівною. Також не можна стати художником, композитором, письменником, поетом, винахідником, спортсменом (а не фізкультурником!) тощо завдяки освіті. Освіта необхідна як інструмент, як засіб реалізації творчого самовираження. Теза "менеджерами не народжуються, ними стають (завдяки освіті)" може бути вірною (але тільки до деякої міри). Правильно було б змінити цю тезу на таку: "грамотними не народжуються, ними стають (завдяки освіті)". Необхідно розуміти, що підприємництво – це продуктивна творчість, а підприємницька освіта (як і будь-яка творча освіта) лише розкриває й доповнює специфічні, отримані з моменту народження індивідуума якості та риси характеру, відшліфовує їх, збагачує, надає у розпорядження потенційного підприємця необхідні професійні знання та інформацію щодо правил і законів ведення бізнесу, вчить ефективно використовувати у своїй діяльності досягнення науки і техніки, закріплює практичні навички тощо.

Випускники менеджерських спеціальностей – керівники (але не організатори) виробництв – часто не знаходять роботи ще й тому, що серйозні та престижні компанії, фірми, організації та заклади обов'язково вимагають від своїх працівників:

- вільно володіти іноземною (як правило – англійською) мовою;
- вільно працювати з комп'ютером, вміти користуватися можливостями мережі Інтернет, електронної пошти, новітніх засобів зв'язку тощо;
- вміти працювати в "команді" в умовах пресингу, бути хорошим виконавцем, чесним, акуратним, чистоплотним, відданим справі роботодавця, додержувати, підтримувати і захищати інтереси роботодавця;
- не мати конфліктів із чинним законодавством України.

Такі головні вимоги, як правило, висувають до потенціальних співробітників відомі іноземні компанії, фірми та підприємства, що діють в Україні, а також успішні вітчизняні підприємницькі структури.

На жаль, більшість випускників вищих навчальних закладів нашої країни не володіють не тільки іноземними мовами, але й власною, мають посередні

навички роботи з комп'ютером, не вміють інтелігентно спілкуватися і не мають поняття про "командні" правила роботи.

Додатково від потенційного співробітника-менеджера можуть вимагатись: наявність посвідчення на право керуванням автотранспортом; стаж роботи за спеціальністю; листи з рекомендаціями; міцне здоров'я і здоровий спосіб життя (систематичні заняття спортом, невживання алкогольних напоїв та непаління тютюну тощо). При наймі на роботу співробітника-менеджера йому, як правило, встановлюється 2–3 місячний випробувальний термін (який успішно витримують лише одиниці).

Підкреслимо, що для більшості діючих в Україні відомих міжнародних і зарубіжних компаній, фірм і підприємств, що запрошують на роботу громадян нашої країни, абсолютно не має значення отриманий в українських вищих навчальних закладах диплом, сертифікат, свідоцтво тощо (за винятком документів про освіту в зарубіжних навчальних закладах). Вирішальними є наведені вище вимоги. Тим більше, що тих співробітників-менеджерів, які задовольняють вимоги роботодавців, керівники міжнародних і зарубіжних компаній, фірм і підприємств із часом направляють на навчання за кордон (як правило, на короткострокове), або запрошують іноземних фахівців для навчання своїх співробітників без відриву від роботи.

Принципова різниця між підприємцем і менеджером полягає в тому, що підприємець не шукає робочого місця, а створює його (для себе та для інших), не шукає роботи, а образно кажучи, "робота шукає підприємця". І, в решті-решт, саме підприємець наймає на роботу менеджера, а не навпаки.

*Головними завданнями системи освіти України з підготовки підприємців* і менеджерів, на наш погляд, є такі:

1). Виховувати у населення позитивне ставлення до підприємництва, переконання всіх громадян у користі та необхідності підприємницької діяльності, як основи економічного зростання суспільства, і, як результат, формування позитивної "підприємницької громадської думки".

2). Після сформування позитивної підприємницької громадської думки спонукати громадськість до прийняття відповідних законодавчих актів на підтримку (й захист!) підприємництва і створення необхідних умов для підприємницької творчості.

3). Навчати все без винятку населення країни принципам і методам організації підприємництва (підприємницької діяльності), розкривати і розвивати в людях підприємницькі здібності й риси. Це означає:

*Розпочинати первинні відбір і навчання потенційних підприємців уже з дошкільного віку*. Для цього:

- вивчити досвід економічно розвинених країн і розробити власні психолого-педагогічні засоби (тести, випробування, ігри, вправи тощо) для виявлення підприємницьких здібностей у дітей дошкільного віку, організувати проведення відбору (селекції) потенційних підприємців

і здійснення подальшої орієнтації їх на підприємницьку освіту в школі й вищому закладі освіти;
- розпочати підготовку вчителів-вихователів і педагогів-консультантів (психологів) з основ підприємництва для дошкільних закладів освіти;
- розпочинати навчання дітей з дошкільного віку іноземним мовам (і обов'язково – англійській, як мові міжнародного бізнесу), а також основам інформаційних технологій.

*Продовжувати і вдосконалювати відбір і навчання потенційних підприємців у середній школі.* Для цього:
- вивчити досвід економічно розвинених країн і розробити власні психолого-педагогічні засоби (тести, випробування, ігри, вправи, тексти навчальних дисциплін з підприємництва тощо) для розвитку і закріплення виявлених у дітей дошкільного віку підприємницьких здібностей під час їх навчання в середній школі, організувати проведення подальшого відбору (селекції) потенційних підприємців і їх навчання основам підприємництва з орієнтацією на відкриття власної справи (підприємства, бізнесу) або подальшу підприємницьку освіту у вищому закладі освіти;
- розпочати підготовку вчителів-вихователів і педагогів-консультантів (психологів) з основ підприємництва для середніх закладів освіти;
- забезпечити якісне навчання школярів іноземним мовам (обов'язково – англійській), основам інформаційних технологій та користуванню мережею Інтернет.

*Продовжувати і вдосконалювати відбір і навчання потенційних підприємців у вищих закладах освіти, або за курсовими формами поглиблення знань.* Для цього:
- застосовувати передовий досвід економічно розвинених країн у сфері підприємницької освіти, перемістити наголос на практичні аспекти організації підприємницької справи, широко використовувати новітні досягнення науки і техніки, інформаційні технології та мережу Інтернет;
- забезпечити якісне навчання студентів іноземним мовам (обов'язково – англійській);
- широко залучати провідних зарубіжних фахівців підприємницької освіти і практиків-підприємців для теоретичного і практичного навчання студентів, сприяти зарубіжній практиці студентів, поглибленню їх знань і підвищенню кваліфікації вітчизняних викладачів і фахівців у провідних закордонних університетах, компаніях і фірмах.

*Зробити підприємницьку освіту в Україні безперервною і доступною для всіх верств населення.* Для цього:
- розпочинати відбір потенційних підприємців і навчання підприємницьким дисциплінам з дошкільного віку, продовжувати навчання і закріплювати набуті знання в середній школі, а далі – поглиблювати й удосконалювати підприємницьку освіту у вищих навчальних закладах (причо-

му навчати підприємництву й розвивати підприємницькі риси характеру й навички в усіх без винятку школярів і студентів усіх спеціальностей) або на курсах;

- організувати пункти тестування, консультування, надання підприємницьких знань і підвищення кваліфікації за курсовими формами, розробити необхідні навчально-методичні матеріали для самостійного навчання, широко використовувати телебачення та інформаційні технології для дистанційного навчання населення основам підприємництва.
- *Удосконалити підготовку менеджерів (керівників) виробництв, підприємств, організацій, установ і закладів*. Для цього конче необхідно:
- усвідомити, що навчати менеджерів повинні не будь-хто (колишні викладачі політичної економії соціалізму, наукового комунізму, історії КПРС, соціалістичних методів управління і т.п.), а справжні фахівці – викладачі менеджерських спеціальностей вищих закладів освіти економічно розвинених країн світу та вітчизняні професори-викладачі, які успішно навчалися або стажувалися у провідних зарубіжних університетах; спеціалісти-теоретики і практики з відповідних консультативних менеджерсько-економічних фірм і компаній; менеджери-практики відомих (обов'язково – успішних!) компаній і фірм;
- усвідомити, що без вільного володіння іноземними мовами (в першу чергу – англійською) випускники вищих навчальних закладів нашої країни залишатимуться "містечковими" фахівцями, яких не визнаватимуть зарубіжні колеги і які не зможуть сприяти успішній інтеграції України у світову спільноту;
- не соромитися запозичувати позитивний зарубіжний досвід з підготовки менеджерів, запрошувати для викладання фахових дисциплін та іноземних мов (як це робиться в цивілізованому світі!) зарубіжних спеціалістів і носіїв менеджерської культури, етики і мови, направляти за кордон на фахове і мовне стажування наших майбутніх фахівців-менеджерів.

# 5 ГЛАВА

# ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СТАТУТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ (НА ПРИКЛАДІ УАГІ ВМУУ)

## §1. Аналіз ефективності впровадження інновацій у діяльності УАГІ ВМУУ

Далі проведемо аналіз управління інноваційною діяльністю приватного ВНЗ – УАГІ ВМУУ. Проаналізуємо ефективність впровадження інновацій у статутній діяльності УАГІ ВМУУ, накреслимо можливі шляхи підвищення ефективності діяльності цього навчального закладу за рахунок впровадження нових інновацій, а також – унаслідок оптимізації і поліпшення управління його інноваційною діяльністю.

### 1.1. Організаційна структура та характеристика статутної діяльності УАГІ ВМУУ

**Організаційна структура УАГІ ВМУУ**

Організаційна структура УАГІ ВМУУ є такою:

Ректорат → Вчена рада → Деканати → Кафедри → Структурні підрозділи → Студентство (Студентська рада → курси → групи)

Керівництво закладом здійснюється за такою схемою:

Рада засновників (або Рада директорів, яку призначає Рада засновників) → Ректор (призначається Радою засновників (або Радою директорів) → Вчена рада → Проректори → Декани → Факультети → Кафедри → Структурні підрозділи УАГІ ВМУУ → Студенти → Студентська рада

**Основні напрями професійної діяльності УАГІ ВМУУ**

УАГІ ВМУУ, як українська юридична особа – вищий навчальний заклад, ліцензований і акредитований за III рівнем в цілому і за IV рівнем з напряму "Менеджмент" (спеціальність 8.050206) "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності (магістр)", здійснює такі види статутної діяльності і працює за такими основними напрямами:

- Підготовка абітурієнтів до навчання у ВНЗ (Підготовче відділення, підготовчі курси).
- Навчання англійської мови, а також – англійської ділової мови (школа англійської мови при УАГІ ВМУУ).
- Організація прийому на навчання (робота приймальної комісії).

Також УАГІ ВМУУ:

- Здійснює таку ліцензовану навчальну діяльність: підготовку абітурієнтів до вступу у ВНЗ; курсові форми навчання громадян України і зарубіжних країн; підготовку бакалаврів із менеджменту (громадяни України і зарубіжних країн); підготовку магістрів з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (громадяни України і зарубіжних країн); підвищує кваліфікацію з менеджменту тощо.
- Організує навчально-виховний процес: лекції, практичні й лабораторні заняття, семінари, консультації, контрольні і залікові заняття, тестування, екзаменаційні сесії, навчальну й виробничу практику, стажування, позааудиторну та позанавчальну роботу, культурно-масові й спортивні заходи.
- Здійснює таку науково-дослідну і навчально-методичну роботу, як: виконання НДДКР, підготовка наукових і навчально-методичних матеріалів, розробка нових навчальних планів і програм, підготовка нових публікацій у наукових виданнях, написання статей, монографій, підручників, посібників, підготовка кандидатських і докторських дисертацій, участь у міжнародних і національних симпозіумах, конференціях, семінарах, виставках, конкурсах тощо.
- Організує підвищення професійної кваліфікації співробітників закладу: організацію навчання на курсах перепідготовки і підвищення кваліфікації, стажування у провідних наукових установах і ВНЗ (у тому числі – стажування в зарубіжних університетах і коледжах), навчання в аспірантурі і докторантурі (очне і без відриву від основної роботи) тощо.
- Провадить таку виробничу діяльність: поліграфічна діяльність, виготовлення нових зразків науково-технічного і навчального призначення, ремонтно-будівельні роботи, експлуатація навчальних приміщень, комунікацій, обладнання, автотранспорту тощо.
- Виконує навчально-науково-методичні роботи у галузі інформаційно-комунікаційних технологій, а саме: впровадження та експлуатація систем звязку (Інтернет, Інтранет) і комп'ютерних мереж, веб-дизайн,

підтримка веб-сайту, організація, впровадження і підтримка методів і технологій дистанційного навчання, організація Інтернет-конференцій і телемостів, впровадження у навчальний процес і наукову діяльність нових інформаційних технологій і розробок, організація вільного доступу студентів і співробітників ВНЗ до інтернет-ресурсів.

- Здійснює значну міжнародну діяльність (організує і підтримує міжнародні контакти з зарубіжними ВНЗ-партнерами, направляє студентів на включене навчання, практику і стажування до зарубіжних ВНЗ-партнерів, іноземних компаній і фірм, здійснює обмін студентами і співробітниками з зарубіжними ВНЗ-партнерами, запрошує іноземних професорів і фахівців-науковців для викладання дисциплін іноземними мовами, організує і приймає участь у міжнародних (у тому числі – зарубіжних) семінарах, конференціях, симпозіумах, гуманітарних і культурологічних програмах, впроваджує науковий туризм).
- Підтримує студентську діяльність в УАГІ ВМУУ: організацію пізнавальних (туристичних), культурно-масових (святкових) і спортивних заходів, організацію художньої самодіяльності, видання студентської газети, всіляко заохочує активну участь студентської молоді у шефській роботі з загальноосвітніми школами, школами-інтернатами, дитячими будинками, підтримує реальну благодійна діяльність студентів.
- Організує ефективну роботу інтернатури, сприяє успішному розподілу випускників (їх працевлаштуванню), підтримує зворотній зв'язок із випускниками закладу, організує і підтримує діяльність клубу випускників тощо.

Важливими для успішного здійснення статутної діяльності УАГІ ВМУУ є:

- Громадсько-корисна робота: участь у роботі професійних освітніх асоціацій, конфедерацій, у міжнародних і національних професійних і громадських об'єднаннях, палатах.
- Культурний відпочинок співробітників і студентів ВНЗ: організація екскурсій, туристичних, спортивних і культурних заходів, участь у зарубіжних культурологічних програмах, неформальне позааудиторне спілкування з колегами, організація святкових прийомів і вечорів, колективне відвідування концертів, вистав, виставок, спортивних змагань тощо.

## 1.2. Оцінка ефективності статутної діяльності УАГІ ВМУУ

Розглянемо далі практичний досвід впровадження принципів міжнародної вищої освіти та її інтернаціоналізації в статутній діяльності УАГІ ВМУУ, заснованого НПУ імені М. П. Драгоманова та Вісконсінським Міжнародним Університетом (ВМУ) зі штату Вісконсін (м. Вауватоса, США). Інститут надає вищу освіту за кваліфікаційними рівнями "бакалавр", "спеціаліст" і "магістр", підвищує кваліфікацію викладачів за акредитованими спеціальностями

6.050200, 7.050206 і 8.050206 (“Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”), в тому числі – для іноземних громадян. УАГІ ВМУУ здійснює свою статутну навчально-методичну і науково-технічну діяльність у комплексі з НПУ імені М. П. Драгоманова, тісно співпрацює з американськими університетами, такими як: ВМУ, Іллінойський університет (штат Іллінойс, м. Урбана-Шампейн), університет Індіана Веслі (штат Індіана, м. Маріон), Міжнародний університет Шиллера (штат Флорида, м. Ларго), з його європейськими кампусами в Лондоні (Великобританія), Хайдельбергзі (Німеччина), Мадриді (Іспанія), Парижі та Страсбурзі (Франція), з Лондонським Сіті коледжем (Великобританія) та Українським Вільним університетом (м. Мюнхен, Німеччина).

З дня заснування УАГІ ВМУУ практично використовує принципи міжнародної вищої освіти. Для підготовки бакалаврів і магістрів (як для України, так і для зарубіжних країн) залучається велика кількість іноземних викладачів – докторів наук, професорів і магістрів. Іноземні фахівці викладають англійською мовою дисципліни з бізнесу, економіки і гуманітарного циклу, плідно співпрацюють з провідними українськими науковцями і викладачами.

Важливою для якісної підготовки бакалаврів і магістрів є й щорічне включене навчання, яке відбувається в зарубіжних університетах і коледжах, а також практика студентів УАГІ ВМУУ за кордоном: протягом останніх 13 років студенти навчалися, проходили практику та стажувалися в кампусах Міжнародного університету Шиллера в Лондоні, Хайдельбергзі, Мадриді, відвідували кампус у Страсбурзі, навчалися та практикувалися в Лондонському Сіті-коледжі та Українському Вільному університеті в Мюнхені.

У своїй діяльності УАГІ ВМУУ використовує навчальні плани і програми, затверджені МОН України відповідно до державних стандартів і вимог, а також навчальні плани і програми провідних університетів США. Студенти УАГІ ВМУУ мають можливість навчатися за українською програмою зі спеціальності “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності” та американською програмою зі спеціальності “Business Administration” (університетська програма). Викладання за українською програмою з менеджменту ведеться українською мовою, за американськими програмами BBA та MBA – професорами зі США та економічно розвинутих зарубіжних країн – англійською мовою.

Студенти отримують ґрунтовну гуманітарну, підприємницьку та комп’ютерну освіту, проходять теоретичну та виробничу практику у провідних українських, спільних, міжнародних і зарубіжних компаніях, корпораціях, банківсько-фінансових установах (в Україні та за кордоном). Відповідно до державної концепції приєднання до Болонського процесу, УАГІ ВМУУ забезпечує навчання студентів за міжнародними стандартами. В результаті студенти вільно володіють українською, російською та англійською мовами, вивчають другу європейську мову (німецьку, іспанську або французьку), мають

необхідні професійні навички, вміють працювати в команді й підготовлені до європейської інтеграції.

Одним із головних результатів впровадження принципів міжнародної вищої освіти в УАГІ ВМУУ є реальне впровадження дистанційних методів навчання. Так, протягом останніх семи років викладачі американських університетів Індіана Веслі, Міжнародного університету Шіллера, Лондонського Сіті-коледжу здійснюють із кампусів своїх університетів дистанційне навчання студентів УАГІ ВМУУ, яке має велику ефективність і користується значним попитом у студентів.

Важливим результатом інтернаціоналізації навчально-методичної, науково-дослідної та виховної діяльності УАГІ ВМУУ (за безпосередньої участі іноземних викладачів із США, Великобританії, Німеччини, Швейцарії, Нідерландів, Італії, Туреччини, Індії, КНР) є підготовка для КНР понад 650 магістрів з управління (адміністрування) бізнесом (за програмами МВА), а також – навчання співробітників і дітей керівників посольств зарубіжних країн в Україні (Пакистану, Алжиру, Індії, Нігерії), керівників іноземних представництв і місій в Україні (USAid з США), міжнародних компаній (фармацевтична корпорація Пфайзер), значної кількості іноземних студентів (з 22 країн світу).

Головним завданням УАГІ ВМУУ є надання вищої освіти за міжнародними стандартами, вивчення та впровадження передового досвіду України, США та інших економічно розвинених країн світу в галузі вищої освіти, поєднання ґрунтовної гуманітарної підготовки, якісної професійної освіти, морально-етичного виховання молоді України для її успішної самореалізації і подальшої інтеграції до європейської спільноти.

УАГІ ВМУУ успішно функціонує при НПУ імені М. П. Драгоманова. Згідно з наказом МОН України від 05.07.2000 р., № 282 УАГІ ВМУУ входить до складу навчально-методичного і науково-виробничого комплексу "Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова – Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський міжнародний університет (США) в Україні" (Комплекс), надає вищу освіту на рівні бакалавра, спеціаліста та магістра, підвищує кваліфікацію викладачів і фахівців з менеджменту і бізнесу (в тому числі для іноземних громадян).

УАГІ ВМУУ є акредитований в цілому за III рівнем, а з напряму "Менеджмент" за спеціальністю 8.050206 "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності (магістр)" – за IV рівнем. Навчальний процес в УАГІ ВМУУ забезпечують три кафедри (кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і бізнесу; кафедра соціально-гуманітарних дисциплін; кафедра фундаментальних дисциплін), на яких працюють більше 75 викладачів, у тому числі (на постійній основі) – 5 докторів наук, професорів, 8 кандидатів наук, доцентів, 13 – провідних фахівців без ступеня. Серед сумісників – 13 докторів наук, професорів і 17 кандидатів наук, доцентів, а також 20 досвідчених фахівців без наукового ступеня.

В освітньо-виховній та науково-дослідній роботі УАГІ ВМУУ брали участь такі відомі українські та зарубіжні вчені, професори і викладачі як: І. К. Бистряков, П. П. Борщевський, С. Б. Буряк, О. П. Гребельник, Л. В. Дейнеко, В. Я. Звіняцьковський, Г. Г. Почепцов, В. В. Радченко, А. П. Румянцев, Л. І. Рудницький (США), Доріс Арінгтон (США), Майкл Бедвіл (Великобританія), Дарвін Бек (США), Озланд Бірол (Туреччина), Кеннет і Кристіна Грей (США), Стівен Гріффін (Канада), Джон Джонсон (США), Тімоті Джонсон (США), Вільям і Дороті Ібл (США), Кетрін Лідезма (США), Роджер Мак Меррін (США), Нортон Стюбен (США), Шарма Суніл (Індія), Джейн Таб (США), Лі Фен (КНР) та багато інших. Наразі в УАГІ ВМУУ плідно працюють В. М. і О. І. Бугулови, Г. В. Гавриляка, О. В. Етокова, О. О. Верхогляд, О. І. Воловик, О. О. Глазова, О. М. Іщук, Мохамед Ель-Махді, Т. В. Мірзодаєва, М. Ю. Мостова, В. О. Надточій, О. П. Осадчук, Л. В. Плутенко, О. О. і Т. О. Романовські, Кларк Скотт (США), Карсон Клеменс (США), Девід Дандре (США) та ін.

Серед почесних докторів Комплексу – Л. М.Кравчук, перший Президент незалежної України; Джон Бук (США), президент ВМУ і ВМУУ; Кеннет Грей (США), доктор економіки, професор, американський декан УАГІ ВМУУ; Ханс-Юрген Досс (Німеччина), Почесний Консул України в Німеччині, президент Німецько-української асоціації економічного та наукового співробітництва (м. Майнц, Німеччина); Джон Хербст (США) – Посол США в Україні; Карел Бек (США) – керівник Корпусу миру в Україні; Дуглас Гарднер (США), директор місії ООН в Україні, Білорусі, Молдові; Джон Джонсон (США), керівник американських докторських програм в Україні; Моріц Гунцінгер (Німеччина), керівник німецького мас-медіа холдингу; Вольфганг Клі (Німеччина), віце-президент Німецько-Української асоціації економічного та наукового співробітництва (м. Майнц, Німеччина); Лі Фен (КНР), декан Східно-азійських магістерських програм, керівник департаменту міжнародного співробітництва Всекитайської Академії соціальних наук (м. Пекін, КНР).

УАГІ ВМУУ має сучасний інформаційно-комп'ютерний центр дистанційного навчання: для студентів створено 62 власних робочих комп'ютерних місця. Власна бібліотека УАГІ ВМУУ налічує понад 10 тисяч примірників навчальної і наукової літератури на іноземних мовах (більше 60 %), а також – українською мовою (фонд використовують також студенти і співробітники НПУ імені М. П. Драгоманова). Всі випускники УАГІ ВМУУ працевлаштовані та мають успішну професійну кар'єру в українських, спільних та іноземних фірмах, компаніях і корпораціях. В таких, як: Київобленерго (Україна–США); міжнародні аудиторські компанії в Україні – Бейкер-Тіллі, Ернст & Янг, Прайсуотерхауз & Куперз; Центр політики земельних реформ в Україні (міжнародна консалтингова компанія); Сіті Банк в Україні (представництво американського банку в Україні); Дойче банк в Україні (представництво німецького банку в Україні); ОТР Банк в Україні; Райфайзен Банк Аваль в Україні; "Чиста вода" (міжнародна компанія в Україні); Міжнародне інформаційна агенція

“Рейтер” в Україні; Електронний інформаційний центр ООН в Україні; група МЕТРО Кеш & Керрі (німецька мережа супермаркетів в Україні); Корпус миру (США, представництво в Україні); фармацевтична корпорація Пфайзер (США, представництво в Україні); ВО Тетрапак (Швеція, представництво в Україні); ВО ПАНАСОНІК (Японія, представництво в Україні); автомобільні корпорації – представництва в Україні: ВОЛЬВО, ВІНЕР ІМПОРТС; готель Прем’єр Палас (м. Київ) та ін.

Протягом 13-ти років УАГІ ВМУУ успішно здійснює підготовку бакалаврів і магістрів як для України, так і для 22-х зарубіжних країн світу із залученням великої кількості іноземних викладачів – докторів наук, професорів і магістрів. Іноземні фахівці англійською мовою читають лекції, ведуть практичні, семінарські заняття, обговорюють із студентами навчальний матеріал із бізнесу, економіки і гуманітарних дисциплін, керують виконанням курсових і дипломних робіт, плідно співпрацюють з українськими науковцями й професорами, а також приймають активну участь у викладанні іноземних мов і курсів із гуманітарних наук у НПУ імені М. П. Драгоманова.

В результаті за період з 1997 по 2009 рр.:

- понад 100 викладачів, науковців і практиків із США, Великобританії, Німеччини, Швейцарії, Нідерландів, Італії, Туреччини, Індії, КНР приймали участь у навчальному процесі та науково-виховній діяльності УАГІ ВМУУ;
- 652 бакалаври з КНР пройшли перепідготовку з управління бізнесом за програмами МВА;
- 58 іноземних студентів – 37 бакалаврів і 21 магістр – завершили навчання в УАГІ ВМУУ, а також більше 120 студентів-іноземців розпочали навчатися в УАГІ ВМУУ, а завершували – у зарубіжних університетах і коледжах;
- 38 українських студентів почали навчатися в УАГІ ВМУУ, а продовжили навчання у провідних ВНЗ США, Канади, Великобританії, Німеччини, Франції, Голландії та Іспанії;
- понад 60 викладачів Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова підвищили кваліфікацію на кафедрах УАГІ ВМУУ;
- 167 студентів НПУ імені М. П.Драгоманова проходили стажування з фаху, а також – педагогічну та виробничу практику в УАГІ ВМУУ;
- 506 старшокласників м. Києва та приміських районів закінчили ліцейні класи при УАГІ ВМУУ;
- 705 студентів ВНЗ та старшокласників середніх шкіл, гімназій, ліцеїв, коледжів закінчили курси іноземних мов УАГІ ВМУУ (початковий, середній та вищий рівні), а 1205 випускників загальноосвітніх навчальних закладів пройшли тестування з англійської мови за програмами MICHIGAN-тесту (тест з англійської мови університетів Північних Штатів Америки);
- більше 800 старшокласників м. Києва та інших міст України взяли участь у щорічних всеукраїнських олімпіадах з ділової англійської мови в УАГІ

ВМУУ, 8 переможців олімпіад закінчили, а 14 переможців олімпіад продовжують навчання в УАГІ ВМУУ (без оплати за навчання);

- 205 фахівців вищої кваліфікації міністерств і відомств України (в тому числі і АР Крим) приймали участь у роботі постійно діючого в УАГІ ВМУУ (при підтримці НПУ імені М. П. Драгоманова, Міністерства освіти і науки України, Київської міської державної адміністрації та НАН України) міжнародного науково-практичного семінару "Перспективи економічного та науково-технічного співробітництва України, США і КНР" (1998–2005 рр.);
- 185 фахівців ВНЗ України взяли участь у роботі постійно діючого в УАГІ ВМУУ міжнародного науково-практичного семінару "Етика вищої освіти";
- більше 300 фахівців із України та зарубіжних країн взяли участь у міжнародних семінарах з проблем лідерства в сучасному суспільстві, питань глобалізації та євроінтеграції, організованих УАГІ ВМУУ, НПУ імені М. П. Драгоманова та американським університетом Індіана Веслі (штат Індіана, м. Меріон) під головуванням першого Президента незалежної України Л. М. Кравчука та за участю Європейської асоціації підтримки ринкової економіки (Німеччина, м. Берлін), Німецько-української асоціації економічного та наукового співробітництва (Німеччина, м. Майнц) і Академії наук вищої школи України.

Важливою для якісної підготовки бакалаврів і магістрів є закордонне включене навчання, а також стажування і практика студентів УАГІ ВМУУ, які щорічно відбуваються у зарубіжних університетах і коледжах. Протягом останніх 12 років студенти навчалися, стажувалися і проходили практику в європейських кампусах Міжнародного Університету Шіллера (головний офіс із кампусом розташований у США, штат Флорида, м. Ларго) в Лондоні (Великобританія), Хайдельберзі (Німеччина), Мадриді (Іспанія), відвідували кампус у Страсбурзі (Франція), навчалися в Лондонському Сіті -коледжі (Великобританія), Українському вільному університеті в Мюнхені (Німеччина), а також відвідували ВНЗ Угорщини.

У процесі виховання християнської моралі, етики і громадянської позиції в студентській молоді УАГІ ВМУУ робить наголос на реальній доброчинності та благодійництві. Так, студентська молодь УАГІ ВМУУ здійснює реальну благодійну діяльність – допомагає дітям сільських шкіл і школі-інтернату для дітей з вадами розумового та фізичного розвитку.

Так, студентами і фахівцями УАГІ ВМУУ створено і введено в дію:

- комп'ютерний клас на 12 місць для учнів загальноосвітньої школи I–II ст. в селі Шаповалівка Конотопського району Сумської обл.;
- комп'ютерний клас на 12 місць для учнів загальноосвітньої школи I–II ст. в селі Кузьмівка Сарненського району Рівненської обл. (підключено до Інтернету);

- комп'ютерний клас на 12 місць для школи-інтернату в с. Бабанка Уманського району Черкаської області (для дітей з розумовими та фізичними вадами розвитку).

Студентська молодь і співробітники УАГІ ВМУУ надають також практичну шефську допомогу школі-інтернату (с. Бабанка Уманського району Черкаської області) – побудували спортивний майданчик, відремонтували туалети і душові приміщення, систематично (раз на місяць – по суботах і неділях) відвідують школу-інтернат, де спілкуються та грають з малечею, надають поради старшим дітям, організовують для них екскурсії в Київ, збирають одяг, продуктові набори, іграшки, разом із дітьми займаються художньою самодіяльністю тощо.

Крім того:

- 49 середнім закладам освіти Києва та Київської області надана шефська та гуманітарна допомога (підвищення кваліфікації вчителів англійської мови; розробка, друк та безкоштовна передача навчально-методичних комплексів з англійської мови, в тому числі підручників, посібників тощо);
- більше 2000 учнів загальноосвітніх навчальних закладів м. Києва та дорослих щорічно брали участь у зустрічах з американськими викладачами в УАГІ ВМУУ (з 1997 р. за підтримки Посольства США щосуботи безкоштовно демонструвалися кінофільми англійською мовою на теми моралі, етики, загальнолюдських цінностей, екологічних проблем із їх подальшим обговоренням і дискусією американських викладачів із дітьми і молоддю).

## 1.3. Особливості та характерні риси УАГІ ВМУУ

Особливостями та характерними рисами діяльності УАГІ ВМУУ є такі:

1.3.1. УАГІ ВМУУ здійснює свою статутну навчально-методичну і науково-технічну діяльність у комплексі з НПУ імені М. П. Драгоманова, тісно співпрацює з американськими університетами, такими як: Вісконсінський міжнародний університет (штат Вісконсін, м. Мілуокі), Іллінойський університет (штат Іллінойс, м. Урбана-Шампейн), університет Індіана Веслі (штат Індіана, м. Меріон), Міжнародний університет Шіллера (штат Флорида, м. Ларго), з його європейськими кампусами в Лондоні (Великобританія), в Хайдельберзі (Німеччина), в Мадриді (Іспанія), у Страсбурзі (Франція), а також – із Лондонським Сіті-коледжем (Великобританія) та Українським уільним університетом (Німеччина).

УАГІ ВМУУ має договори з багатьма зарубіжними ВНЗ щодо організації спільних навчальних програм, навчальних і виробничих практик, обміну студентами та викладачами. Плідним є співробітництво з партнерами з КНР – Всекитайською Академією соціальних наук, Пекінськими

університетами фінансів і банківської справи та економіки і фінансів, Тяньцзинськими університетом туристичного менеджменту та інститутом готельного бізнесу.

1.3.2. У своїй діяльності УАГІ ВМУУ використовує навчальні плани і програми, затверджені МОН України відповідно до державних стандартів і вимог, а також навчальні плани і програми провідних університетів США та Західної Європи.

1.3.3. Студенти УАГІ ВМУУ мають можливість навчатися за українською програмою зі спеціальності "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та американською програмою зі спеціальності "Business Administration" (програма університетів США). Викладання за українською програмою з менеджменту ведеться українською мовою, а за американськими програмами ВВА та МВА – англійською мовою – провідними американськими і зарубіжними професорами.

1.3.4. Студенти отримують ґрунтовну фахову (підприємництво, менеджмент і бізнес), комп'ютерну та гуманітарну підготовку, професійно використовують систему Інтернет та методи дистанційного навчання, вміють працювати в команді. Відповідно до державної концепції приєднання до Болонського процесу в УАГІ ВМУУ реалізується навчання студентів за міжнародними стандартами, а саме:

- студенти УАГІ ВМУУ вільно володіють українською, російською та англійською мовами, вивчають німецьку, французьку та іспанську мови;
- студенти УАГІ ВМУУ щорічно проходять 3–4-тижневе включене навчання й стажування в університетах Великобританії, Німеччини, Франції або Іспанії, де прослуховують англійською мовою курси з міжнародного менеджменту, міжнародного маркетингу, міжнародного бухгалтерського обліку, міжнародних фінансів, міжнародного бізнесу, інформаційних технологій, електронного бізнесу, дизайну веб-сайтів;
- студенти УАГІ ВМУУ щорічно проходять практику у міжнародних і спільних компаніях, фірмах, підприємствах, розташованих як в Україні, так і в європейських країнах. А саме: у банках IHBS (м. Лондон, Великобританія) і Комерц-банк (м. Мюнхен, Німеччина); в автомобільній корпорації БМВ (м. Мюнхен, Німеччина); у міжнародній корпорації з випуску автомобільних шин ІнтерКонтиненталь (м. Ганновер, Німеччина); в Україні: у міжнародних банках – Сіті Банк, Дойче Банк, Райфайзен Банк, ОТР Банк; у міжнародних компаніях і корпораціях: Метро Кеш & Керрі, ВОЛЬВО, ВІНЕР ІМПОРТС, Пфайзер; представництві ООН; інформаційній агенції "Рейтер"; Американській Торгівельній Палаті в Україні тощо.

Із якісною освітою, ґрунтовною професійною теоретичною й практичною підготовкою, студенти – випускники УАГІ ВМУУ мають вигідні запрошення й перспективи щодо працевлаштування.

1.3.5. В УАГІ ВМУУ систематично проводяться студентські конференції з міжнародної економіки, бізнесу, менеджменту (англійською мовою),

всеукраїнські олімпіади з ділової англійської мови для учнів шкіл, ліцеїв і гімназій м. Києва та інших міст України. Переможцям олімпіад з ділової англійської мови, які стали студентами ВМУУ, надаються знижки в оплаті за навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем "бакалавр" у розмірі від 100 % до 50 % на весь період навчання (за умови відмінних результатів у навчанні – всі оцінки тільки "5" ("А") та активної участі у громадській діяльності УАГІ ВМУУ).

1.3.6. УАГІ ВМУУ протягом останніх семи років успішно застосовує дистанційні методи навчання – викладачі американських університетів Індіана Веслі та Міжнародного університету Шіллера здійснюють із кампусів своїх університетів дистанційне навчання студентів УАГІ ВМУУ (що має велику ефективність і користується значним попитом у студентів).

1.3.7. В УАГІ ВМУУ приймає активну участь у міжнародній діяльності:

- виконує спільні навчальні програми з ВНЗ США, Європи та КНР;
- організовує лінгво-культурологічні програми для молоді України, США та КНР;
- здійснює на території України короткотермінове навчання, теоретичні і практичні семінари з міжнародного бізнесу, економіки, менеджменту і маркетингу для керівників підприємств, організацій та установ КНР;
- організовує навчальні програми в країнах Західної Європи для учнівської та студентської молоді України;
- проводить курсове навчання іноземних студентів.

УАГІ ВМУУ є членом Європейської асоціації підтримки ринкової економіки (Німеччина, м. Берлін), колективним членом Німецько-Української асоціації економічного та наукового співробітництва (Німеччина, м. Майнц), Академії наук вищо ї школи України, співзасновником і членом Асоціації навчальних закладів України приватної форми власності, членом Конфедерації недержавних ВНЗ України, Американської торгівельної палати, Національної торгівельної палати України та Київської торгівельної палати.

В УАГІ ВМУУ здійснюються наукові дослідження з удосконалення системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності Україні, освіти з підприємництва і менеджменту, студентського самоврядування, також вивчається та аналізується досвід Північної Америки у галузі економіки, історії, культури та інших гуманітарних сфер.

В УАГІ ВМУУ виконуються такі комплексні наукові теми:

- "Вдосконалення системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні".
- "Вдосконалення підприємницької освіти в Україні".
- "Системні північноамериканські студії: економіка, історія, менталітет, мова, культура США і Канади як етнокультурні єдності".

За 13 років з дня заснування в УАГІ ВМУУ сформовано міжнародний колектив молодих і досвідчених висококваліфікованих викладачів. Постійно оновлюється науково-методичне забезпечення навчального процесу,

матеріально-технічна база, ведуться наукові дослідження, здійснюється виховна робота. Підтримка НПУ імені М. П. Драгоманова і Ради Комплексу створює необхідні передумови для забезпечення якісної статутної діяльності УАГІ ВМУУ та підготовки ним фахівців на рівні державних стандартів і міжнародних вимог.

## 1.4. Оцінка стану інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ

Проаналізуємо далі досвід впровадження інновацій, управління інноваційною діяльністю та інноваційними технологіями в освітньо-науковому та виховному процесі в УАГІ ВМУУ.

1.4.1. УАГІ ВМУУ утворений як **інноваційний** спільний українсько-американський ВНЗ з колективною формою власності для впровадження кращих зразків і передового досвіду як української національної системи вищої освіти, так і університетів і коледжів США. Тому засновниками УАГІ ВМУУ є Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, Вісконсінський міжнародний університет (США, штат Вісконсін, м. Вауватоса) і українська фізична особа – Романовський Олександр Олексійович.

1.4.2. УАГІ ВМУУ надає вищу освіту за інтегрованим інноваційним навчальним планом, який поєднує українські державні стандарти і освітньо-кваліфікаційні рівні "бакалавр", "спеціаліст" і "магістр" і типові навчальні плани і програми університетів США зі спеціальності "Business Administration" – американські університетські бакалаврські (ВВА) та магістерські (МВА) програми.

1.4.3. **Інноваційним** є застосування у навчальному процесі національної, української мови та мови міжнародного бізнесу – англійської. Так, викладання за українською програмою з менеджменту ведеться українською мовою, за американськими програмами ВВА та МВА – професорами зі США та економічно розвинутих зарубіжних країн – англійською мовою.

1.4.4. УАГІ ВМУУ також у процесі підвищення кваліфікації викладачів за акредитованими спеціальностями 6.050200, 7.050206 і 8.050206 "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" використовує українську та англійську мови (як для громадян України, так і для іноземних громадян). Це також можна віднести до **новації.**

1.4.5. УАГІ ВМУУ здійснює свою статутну навчально-методичну і науково-технічну діяльність у комплексі й за науково-методичного керівництва з боку НПУ імені М. П. Драгоманова і плідно співпрацює з американськими університетами, такими як: Вісконсінський міжнародний університет (штат Вісконсін, м. Вауватоса), Іллінойський університет (штат Іллінойс, м. Урбана-Шампейн), університет Індіана Веслі (штат Індіана, м. Маріон), Міжнародний університет Шіллера (штат Флорида, м. Дюнедін), з його європейськими кампусами в Лондоні (Велика Британія), в Хайдельберзі (Німеччина), в Мадриді (Іспанія), у Страсбурзі (Франція), а також – із Лондонським Сіті-коледжем

(Велика Британія) та Українським вільним університетом (Німеччина). **Інноваційною** є спільна й ефективна українсько-американсько-німецька освітня й наукова діяльність УАГІ ВМУУ, базою якої є використання мов співпрацюючих партнерів, взаємне порозуміння і добра воля усіх партнерів.

1.4.6. УАГІ ВМУУ має сучасну інформаційно-комп'ютерну лабораторію, що забезпечує реалізацію дистанційного навчання: для студентів створено 65 власних робочих комп'ютерних місць. Також весь викладацький, науковий та інженернотехнічний персонал має комп'ютерні робочі місця з можливістю широкого використання мережі Інтернет і досягнень ВЕБ-технологій.

На наш погляд, рівень застосування інформаційних технологій і ресурсів мережі Інтернет, а також реальне дистанційне навчання мають ознаки **новацій**.

1.4.7. **Інноваційною** можна вважати і діяльність бібліотеки УАГІ ВМУУ, яка, по-перше, налічує понад 10 тисяч примірників літератури на іноземних мовах (більше 60 %), а також – українською мовою (фонд використовують для навчання як студенти УАГІ ВМУУ, так і студенти НПУ імені М. П. Драгоманова); по-друге, комп'ютеризована, має автоматизований каталог і через мережу Інтернет має доступ до міжнародних бібліотечних ресурсів. По-третє, для збереження цінних книг, монографій і підручників бібліотечного фонду, а також підвищення відповідальності користувачів ресурсами бібліотеки в УАГІ ВМУУ діє система фінансової застави, що цілком виправдовує себе.

1.4.8. УАГІ ВМУУ має 13-річний позитивний досвід освітньої діяльності, що базується на реальному застосуванні **інновацій**. Так, завдяки **інноваціям** в освітній, науковій і виховній діяльності УАГІ ВМУУ його випускники на 100 % працевлаштовані і успішно працюють в українських, спільних та іноземних фірмах, компаніях, корпораціях і банківсько-фінансових установах. В таких як: Київобленерго (Україна–США); Бейкер-Тіллі Україна (міжнародна аудиторська компанія); Центр політики земельних реформ в Україні (міжнародна консалтингова компанія); Сіті Банк в Україні (представництво американського банку в Україні); "Чиста вода" (міжнародна компанія в Україні); Міжнародне інформаційна агенція "Рейтер" в Україні; Електронний інформаційний центр ООН в Україні; група МЕТРО Кеш & Кері (німецька мережа супермаркетів в Україні); ОТР банк в Україні; Райфайзен банк Аваль в Україні; Корпус миру (США, представництво в Україні); фармацевтична корпорація Пфайзер (США, представництво в Україні); Прем'єр Палас (готель, м. Київ); ВО Тетрапак (Швеція, представництво в Україні); автомобільні корпорації: Вольво (представництво в Україні) та "Вінер форд імпортс Україна", міжнародні аудиторські компанії Прайс Вотерхауз енд Куперз, Артур енд Андерсен, Ернст енд Янг, а також у багатьох інших.

1.4.9. Завдяки використанню **інновацій** у сфері міжнародної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ є членом Європейської асоціації підтримки ринкової економіки (Німеччина, Берлін), Німецько-Української асоціації економічного та наукового співробітництва (Німеччина, м. Майнц), Американської

торгової палати в Україні, Національної торгової палати України, колективним членом Академії наук вищої школи України, співзасновником і членом Асоціації навчальних закладів України приватної форми власності.

1.4.10. Значними є здобутки УАГІ ВМУУ у сфері інтернаціоналізації освіти й підготовки фахівців для зарубіжних країн. Так, **інноваційна** діяльність у цій сфері дозволила підготувати фахівців для 24 країн світу, запросити викладачів зі США, Великобританії, Канади, Німеччини, Швейцарії, Індії, КНР, Росії (загалом більше 100 фахівців з моменту заснування інституту), підготувати для КНР більше 650 магістрів за **інноваційною** спільною українсько-американсько-китайською програмою з підготовки магістрів для вищої господарсько-управлінської ланки КНР (за угодою між УАГІ ВМУУ і Всекитайською Академією соціальних наук).

1.4.11. Однією з найважливіших **інновацій** у діяльності УАГІ ВМУУ є морально-етичне і патріотично-громадянське виховання студентської молоді на основі її залучення до реальної благодійної діяльності. Ця суспільно-корисна громадська діяльність організується і здійснюється студентами за їх власною ініціативою, без розрахунку на широкий розголос у суспільстві, матеріальне або моральне заохочення, а лише за покликом їхньої совісті і громадянської свідомості.

Результати впровадження наведених вище **інновацій** в статутній діяльності УАГІ ВМУУ дозволили досягти певних позитивних результатів при підготовці фахівців сучасного міжнародного рівня, зі стійкою громадянською позицією, морально вихованих і здатних до євроінтеграції. Це підтверджується стовідсотковим працевлаштуванням випускників, їх подальшим кар'єрним зростанням, зацікавленістю вітчизняних і міжнародних компаній і фірм – потенційних роботодавців – у співпраці з УАГІ ВМУУ.

З метою удосконалення підготовки вітчизняних фахівців доцільно в процесі навчання використовувати зарубіжних викладачів, іноземні мови, направляти студентів у закордонні ВНЗ на включене навчання, практику, стажування.

## 1.5. Організаційно-педагогічні особливості використання інформаційних технологій у статутній діяльності УАГІ ВМУУ

Розглянемо далі досвід застосування технологій дистанційного навчання при підготовці менеджерів і підприємців в УАГІ ВМУУ [50].

Останнім десятиліттям дистанційне навчання набуває високих темпів розвитку в усьому світі, зокрема в Україні. Такий бурхливий розвиток був зумовлений широким розповсюдження Інтернету на початку 1990-х років. Природно, що українські ВНЗ не могли залишитися осторонь цієї інноваційної форми викладання. Так, наприклад, УАГІ ВМУУ протягом останніх десяти років успішно впроваджував дистанційне навчання курсів з української бака-

лаврської програми з менеджменту і американської університетської програми з управління бізнесом (Bachelor of Business Administration). Студенти УАГІ ВМУУ під керівництвом американських університетських викладачів Джона Джонсона, Тімоті Джонсона, Біла Ібела, Кеннета Грея, Кристіни Грей, Боні Боррінг та інших із території США дистанційно на англійській мові навчалися дисциплінам із бізнесу, менеджменту, фінансів, бухгалтерського обліку, організаційної поведінки тощо. Також останнім часом успішно організовано дистанційне навчання студентів УАГІ ВМУУ за магістерським навчальним планом із управління бізнесом (Master of Business Administration), і предмети викладаються американськими фахівцями англійською мовою.

**Інноваційний пілотний проект з дистанційного навчання в УАГІ ВМУУ**

Починаючи з 2007 року УАГІ ВМУУ разом із американським університетом Індіана Везліан з міста Меріон, штату Індіана, США (ІВУ) розпочали пілотний **інноваційний** проект із дистанційного навчання студентів УАГІ ВМУУ деяким дисциплінам бакалаврських і магістерських програм. Суть цього проекту полягає в тому, що викладачами дисциплін виступають американські докторанти зі спеціальності "менеджмент" і "лідерство" (керівники-лідери в різних, не тільки промислово-виробничих галузях, але й у соціальних сферах). Всі вони є магістрами-науковцями і практиками, відомими фахівцями у сфері управління і, набуваючи докторський ступінь (Ph.D) в ІВУ, в якості професійної педагогічної практики викладають нашим студентам вибрані курси. Розпочинають свою роботу вони в Києві в аудиторіях із студентами УАГІ ВМУУ (так би мовити "face-to-face"), протягом 2-х тижнів читають вступні і настановні лекції й проводять семінарські та практичні заняття (20 %-30 % від загального обсягу навчального плану), потім, вже із США, з університету Індіана Везліан продовжують дистанційне навчання й організують проміжне тестування студентів (3–4 рази за весь семестр), що відбувається в комп'ютерному залі УАГІ ВМУУ в присутності американського декана або уповноваженого американського професора. Фінальний тест (заключний екзамен) також відбувається дистанційно в комп'ютерному класі УАГІ ВМУУ в присутності американського декана і представника адміністрації УАГІ ВМУУ (проректора, українського декана). Як правило, дистанційне навчання відбувається досить успішно і подобається як студентам, так і професорсько-викладацькому складу УАГІ ВМУУ. Керівником проекту є О. І. Воловик, технічну підтримку здійснює В. О. Надточій, а організаційну, науково-консультаційну і навчально-методичну допомогу надають американські викладачі, докторанти і керівники проекту [50].

Елейн Аллен та Джефф Сімен у доповіді "Making the Grade: Online Education in the United States, 2006" (див.: ***Allen E., Seaman J.*** Making the grade: Online education in the United States, 2006/ http://www.sloan-c.org/publications/

survey/southern06.asp) визначають дистанційне навчання наступним чином: "... дистанційний курс – це навчальний курс, в якому 80 % навчального матеріалу надається використовуючи online-технології". Таким чином, усі навчальні курси доцільно поділити на наступні категорії: традиційний курс; навчальний курс із мережевою підтримкою; гібридний або змішаний навчальний курс; online-курс (див. таблицю 5.1).

За наданою класифікацією в УАГІ ВМУУ за американською програмою всі навчальні курси без винятку ведуться з мережевою підтримкою. На внутрішньому сервері, до якого студенти мають доступ кожного дня цілодобово, кожен викладач зобов'язаний розмістити навчальну програму курсу, який він викладає, навчальні завдання на кожен тиждень, додаткові рекомендовані статті та інші матеріали, окрім підручника та інструкцій щодо виконання проектів, передбачених навчальною програмою. Таким чином, залучення комп'ютерної мережі становить приблизно 25 % всіх курсів і розраховане більше на підтримку самостійної роботи студентів поза аудиторними заняттями. Мережеву взаємодію викладача й студентів в УАГІ ВМУУ зображено на рисунку 5.1.

Як ми бачимо, викладач за допомогою комп'ютерної мережі вивантажує навчальні матеріали курсу на файловий сервер, студенти завантажують ці матеріали для індивідуального користування, але зворотний зв'язок із викладачем та іншими студентами здійснюється через традиційні аудиторні заняття. Проте таке використовування комп'ютерної мережі має обмеження. По-перше, для отримання матеріалів студент має знаходитись у будівлі (приміщенні, аудиторії) ВНЗ. Але таке обмеження не є суттєвим, оскільки всі комп'ютерні лабораторії працюють чотирнадцять годин на добу щодня, і крім того, включаючи суботу. По-друге, викладач отримує зворотній зв'язок тільки через аудиторні заняття, тобто викладач не може відстежити, чи дійсно студент отримав необхідну інформацію, чи звертався до тієї інформації, яку він розмістив на файловому сервері. Таким чином, мережевому спілкуванню бракує такої функції, як статистика користування сервером. По-третє, існує відсутність конфіденційності у спілкуванні зі студентами. Так, наприклад, інформація про оцінки студентів за американською університетською етикою є конфіденціальною; таким чином, із міркувань етики викладачам УАГІ ВМУУ не рекомендовано вивантажувати (розміщати) на сервер для загального огляду електронні журнали академічної успішності студентів.

Розглянемо уважніше досвід реалізації пілотного проекту із впровадження дистанційного навчання з Індіана Везліан університетом. Як ми вже зазначали, цей проект триває протягом останніх трьох років (2007–2009). Проект є важливим із двох причин. По-перше, ІВУ надає методико-викладацьку підтримку щодо впровадження інноваційних методів навчання (і дистанційного – в першу чергу!), і це важливо із точки зору обміну досвідом. По-друге, ІВУ бере на себе вирішення питання щодо технічного забезпечення дистанційних навчальних курсів. На думку Елейн Аллен та Джека Сімена, понад

**Таблиця 5.1.**
**Класифікація навчальних курсів за рівнем використання online-технологій при їх викладанні**

| Відсоток курсу, що ведеться online | Категорія навчального курсу | Типове описання проведення занять |
|---|---|---|
| 0 % | Традиційний курс | Під час викладання курсу ніякі форми online-технологій не використовуються, викладання ведеться виключно у письмовій або усній формі. |
| 1–29 % | Навчальний курс із мережевою підтримкою | Заняття ведеться за традиційною формою, Але навчальні плани, завдання та інші навчальні матеріали розміщуються на файловому сервері. |
| 30–79 % | Гібридний або змішаний навчальний курс | Значна частина курсу ведеться online, але час від часу призначаються традиційні зустрічі з викладачем у формі консультацій. |
| 80 % та більше | Online-курс | Заняття ведуться виключно online, містять такі форми, як спілкування у форумі, виконання завдань та проектів, тестування online та надання індивідуальних консультацій через електронну пошту. Типовий online-курс передбачає тільки віртуальні зустрічі з викладачем. Деякі online-курси передбачають, що студент один чи два рази на семестр приїздить до університету для складання екзаменів. |

96 % вищих навчальних закладів, що пропонують дистанційні курси, є університети, які нараховують понад 15 тисяч студентів, а більшість невеликих, приватних інститутів мають дуже негативне ставлення до дистанційного навчання. Основною проблемою невеликих приватних ВНЗ щодо впровадження дистанційного навчання є обмеженість фінансових ресурсів і як наслідок, нестача інформаційно-технічного забезпечення.

Одним із шляхів вирішення цієї проблеми для УАГІ ВМУУ було укладання партнерської угоди з ІВУ (США), згідно з якою ІВУ надає платформу для дистанційного навчання і реєструє в ній студентів та наукового керівника з української сторони. Зі своєї сторони, УАГІ ВМУУ забезпечує умови проведення міжнародної науково-практичної конференції та надає платформу для педагогічної практики аспірантам ІВУ (США).

Згідно до зазначеного вище, цей формат дистанційних навчальних курсів, розроблених спільно з ІВУ, відноситься до змішаного, або гібридного (див. табл. 5.1). Тобто 75 % матеріалу надається online, а 25 % становлять інтенсивні лекції, практичні заняття, семінари та консультації, які проводились під час двотижневого перебування викладачів американського університету ІВУ в Києві.

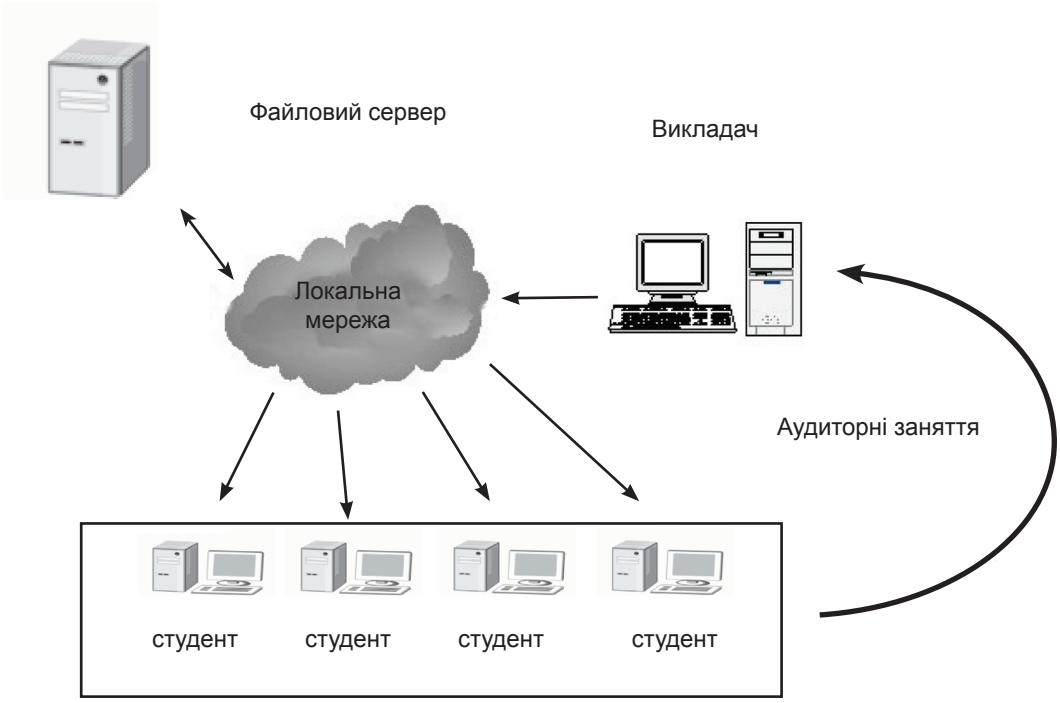



**Рис 5.1. Мережева взаємодія викладача та студентів при викладанні навчального курсу**

У даному форматі викладались наступні предмети: Multinational Enterprise (бакалаврська програма BBA), Business Policy (бакалаврська програма BBA), International Management (магістерська програма MBA). Ці предмети є програмними, входять до бакалаврського навчального плану з управління бізнесом (Bachelor of Business Administration) і магістерського навчального плану з управління бізнесом (Master of Business Administration) і викладаються англійською мовою.

Загальна характеристика окремо взятого курсу: кількість академічних годин одного курсу – 45; формат викладання – змішаний (тобто 75 % викладання курсу ведеться online, 25 % "домашнього" навчання в УАГІ ВМУУ складають 6 годин лекційних занять, 4 години практичних і семінарських занять, усний екзамен та консультації, які проводяться під час перебування американських викладачів в Україні); кількість охоплених студентів – від 12 до 34 залежно від курсу; кількість викладачів – 3 (аспіранти-науковці і аспіранти-практики) та 2 наукових керівники з американської сторони, а також один фахівець-розробник курсів і науковий керівник – із української сторони. Інформаційно-технічна підтримка – комп'ютерна платформа Блекборд (Blackboard). Важливим компо-

нентом викладання курсу є участь студентів і викладачів у форумах (Discussion Board) кожного тижня. Завдяки форумам процес комунікації був наближений до обговорень та дискусій, які проводяться під час традиційний занять в аудиторії. Лекції та практичні заняття, які проводились в інтерактивному режимі, сприяли встановленню дружніх та довірливих стосунків між викладачами та студентами, що відіграло важливу роль у зменшенні стресу, який може бути викликаний при спілкуванні у віртуальному режимі.

Також необхідно зазначити, що на самостійну роботу студентів планується від 90 до 120 годин на кожний курс (залежно від його складності). Кожний студент сам несе відповідальність за якість своєї самостійної роботи, результат якої виявляється під час контрольних робіт, проміжних тестів, фінального тестування (іспитів, екзаменів).

На рисунку 5.2 зображено міжмережеву взаємодію викладача та студентів (наприклад, в УАГІ ВМУУ), яка підтримується комп'ютерною платформою Blackboard, встановленою на сервері, та загальною системою Інтернет, через яку здійснюється процес комунікації між викладачами, фасилітаторами (тими, хто підтримує процес дистанційного навчання) та студентами. Особливої уваги потребує пояснення щодо комп'ютерної платформи Blackboard.

Відомо, що Blackboard – це програмне забезпечення, яке розроблене для управління дистанційними навчальними програмами з використанням Інтернету. Воно дає доступ до змісту та навчальних матеріалів курсу незалежно від часу та місцезнаходження користувачів. Загальні функції системи Blackboard дозволяють:

- мати доступ до змісту курсу з можливістю його завантаження;
- взаємодіяти з викладачем та іншими студентами у групі, використовуючи різноманітні засоби комунікації;
- складати тести та екзамени;
- надсилати виконанні завдання викладачу для перевірки;
- слідкувати за результатами оцінювання своєї роботи викладачем.

Важливим компонентом міжмережевої взаємодії викладача і студентів є зворотний зв'язок, який зображено відповідними стрілками. Завдяки різноманітності комунікативних засобів та чітко розробленій методиці викладання, студент може отримати відповідь на питання не тільки від викладача, але й від інших студентів.

Більш того, студенти можуть самі організовувати віртуальні групи та отримувати проекти для виконання саме групою, а не тільки індивідуально. Привабливо, що користувачі можуть знаходитись не тільки в різних місцях, а навіть в інших країнах. Система міжмережевої взаємодії викладача зі студентами уникає тих обмежень, які виникають під час викладання курсу з мережевою (мається на увазі локальна, внутрішня мережа) підтримкою. Як уже було вказано, студент може перебувати у будь-якій точці світу і не

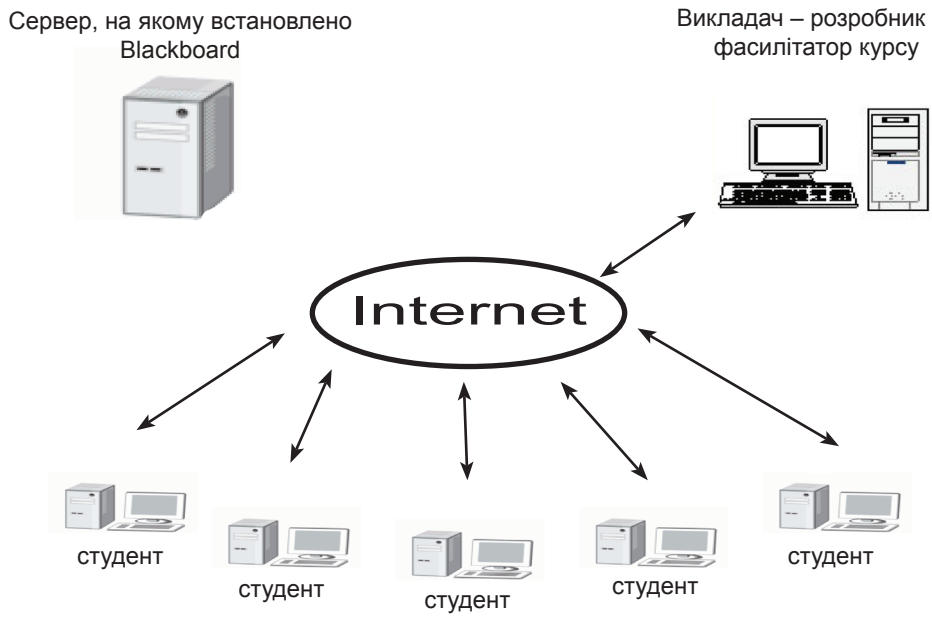



**Рис 5.2. Міжмережева взаємодія викладача та студентів при викладанні дистанційного курсу**

зобов'язаний знаходитися в будівлі (приміщенні, аудиторії) ВНЗ. Blackboard також має дуже корисну функцію статистики: вона надає викладачеві інформацію про кожного студента щодо його користування системою, відображає час та обсяг користування, а також надає можливість передачі конфіденційної інформації кожному користувачеві окремо. Зазначимо також, що разом із змішаним форматом, в УАГІ ВМУУ успішно запроваджені курси, в яких ВЕБ-технології використовуються майже на 95 %. Здебільшого це відноситься до МВА курсів за американською університетською програмою Master of Business Administration, хоча один курс із International Management був запропонований також і студентам, які навчаються за американською бакалаврською програмою Bachelor of Business Administration. Досвід показує, що для студентів бакалаврської програми таке віртуальне спілкування з викладачем є більш стресовим, ніж для магістрів, у яких мотивація до навчання значно вища та можливість гнучкого використання часу стає домінуючою перевагою, оскільки більшість студентів поєднують навчання з роботою та сімейними обов'язками.

Даний формат дистанційного курсу пропонується вже протягом трьох семестрів і охоплює такі предмети: Operational Management (MBA), International Management (BBA), International Management (MBA).

Загальна характеристика окремо взятого курсу: кількість академічних годин одного курсу – 45; формат викладання – online (тобто 95 % викладання курсу велось online; кількість охоплених студентів – від 12 до 24 залежно від курсу; кількість викладачів – 1 викладач з американської сторони та один розробник і науковий керівник із української сторони, комп'ютерна платформа – А-Тьютор (A-Tutor).

Щодо A-Tutor, то це – безкоштовне програмне забезпечення з відкритими кодами для організації дистанційного навчання. Також як і Blackboard, A-Tutor використовує Інтернет для забезпечення міжмережевої взаємодії викладача та студентів. Схема міжмережевої взаємодії викладача та студентів аналогічна тій, що зображена на рис. 5.2. Проте, у порівнянні з комп'ютерною системою Blackboard, програмному забезпеченню A-Tutor бракує функції статистики у повному обсязі, а також відсутність можливості розміщувати електронні журнали академічної успішності студентів для конфіденційного аналізу (огляду) й користування. Внаслідок недостатньої технічної потужності під час користування системою A-Tutor з'являються проблеми вивантаження файлів, які за розміром перевищують 1,5 Мб. Тому виникає необхідність залучати потужності мереженого файлового сервера, на який вивантажуються навчальні матеріали – на той випадок, якщо міжмережева комунікація не спрацьовує.

Найбільш напруженим і відповідальним компонентом у викладанні курсу з методичної точки зору стає щотижнева участь студентів та викладачів у форумах (Forum). Участь у форумах враховується при оцінюванні роботи кожного студента. Студент зобов'язаний не тільки розмістити свою відповідь на запропоноване питання, але й також дати коментарі до відповідей інших студентів. Разом із цим студенти виконують як індивідуальні, так і групові проекти. Індивідуальні питання до викладача надсилаються електронною поштою. Раз на місяць влаштовуються відеоконференції з викладачем із американської сторони, що надає "реальності" віртуальному курсу. Оцінка студентів випливає з виконання ним наступних завдань: участь у щотижневих форумах, виконання індивідуальних завдань, участь у відеоконференціях та виконання проекту у групі після, закінчення якого пишеться звіт. Завдання носять ситуаційний характер та наближені до реальних.

Слід зауважити, що впровадження інформаційних технологій дистанційного навчання в УАГІ ВМУУ при підготовці менеджерів і підприємців підтверджує високу ефективність навчального процесу при правильній його організації. Найважливішим компонентом на сьогодні є технічне забезпечення дистанційного режиму навчання. Необхідність залучення системи Blackboard, використання якої коштує досить дорого, скорочує можливості фінансово незаможних ВНЗ, але це програмне забезпечення є надзвичайно важливим і необхідним для користувачів. Українські викладачі у

змозі розробити курси і необхідне програмне забезпечення, але ще й необхідні державні або приватні капіталовкладення для розробки власних систем типу Blackboard. Також дуже важливим є ефективне використання ВЕБ-технологій**.**

**Використання ВЕБ-технологій і ВЕБ-дизайну в УАГІ ВМУУ.**

Дуже важливе значення для підтримки як інформаційних технологій навчання, так і всієї статутної діяльності будь-якого ВНЗ відіграє його ВЕБ-сайт. На рис. 5.3 схематично показаний зв'язок ВЕБ-сайту ВНЗ через локальну мережу і ВЕБ-портал із користувачами в Інтернеті. Завдяки вміло розробленому ВЕБ-сайту ВНЗ виконує інформаційно-рекламну й маркетингову діяльність, здійснює дистанційне навчання, спілкується зі студентами, викладачами, партнерами, роботодавцями, абітурієнтами та їхніми батьками, підтримує системи автоматизації різних сфер своєї статутної діяльності, дозволяє викладачам і студентам брати участь у різноманітних форумах. В УАГІ ВМУУ також широко використовуються ВЕБ-технології і ВЕБ-дизайн. Так, наприклад, співробітниками УАГІ ВМУУ за організаційно-технічної підтримки Мохамеда Ель Махді розроблено і впроваджено україномовну та англомовну версії ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ, що природно доповнюють одна одну.

Україномовна версія ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ призначена для внутрішнього використання (в межах навчального закладу і системи вищої освіти України). Локальна мережа використовується як для оптимізації й автоматизації статутної діяльності УАГІ ВМУУ, так і для підтримки спілкування викладачів, співробітників і адміністрації інституту з студентами, організації навчання і перевірки знань студентів із застосуванням внутрішніх можливостей інформаційно-комп'ютерних засобів і систем тощо (ілюстрацію україномовної версії ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ наведено у Додатку Б).

Інформаційні можливості цього сайту через мережу Інтернет використовують вітчизняні і спільні (що перебувають на території України) підприємства, компанії, фірми, організації і установи – для пошуку потенційних працівників, для оформлення замовлень на підготовку і перепідготовку своих фахівців-співробітників, для спілкування щодо організації нових навчальних проектів (навчання; семінари; конференції; підвищення кваліфікації), для багатьох інших функцій (PR-компаній; оголошень щодо діяльності УАГІ ВМУУ; спілкування викладачів, студентів, їхніх батьків і роботодавців; для отримання відгуків і порад щодо статутної діяльності ВНЗ тощо).

Англомовна версія ВЕБ-сайту використовується для спілкування з іноземними (зарубіжними) користувачами. Серед них: ВНЗ-партнери; потенційні викладачі, абітурієнти, студенти й випускники УАГІ ВМУУ; різноманітні освітні організації і програми; професійні освітні спілки і акредитаційні комісії; урядові і громадські організації; офіційні й приватні особи тощо (ілюстрацію англомовної версії ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ наведено у Додатку В).

Важливість україномовної та англомовної версій ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ важко переоцінити. Від якості інформації, культури подачі, обсягу і швидкого реагування на запити і зміни залежить успіх як на внутрішньому освітянському просторі й ринку освітніх послуг, так і у міжнародній діяльності та інтернаціоналізації освіти в УАГІ ВМУУ.

Інноваційною є наближена до міжнародних стандартів структура англомовної версії ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ, що є зручною і знайомою для зарубіжних користувачів. У додатку А схематично наведено основні складові частини розробленого і впровадженого магістрантом у статутну діяльність УАГІ ВМУУ англомовної версії ВЕБ-сайту.

## 1.6. Висновки щодо ефективності інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ

На основі аналізу ефективності інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ можна зробити такі загальні висновки.

- З дня свого заснування УАГІ ВМУУ впроваджує комплекс інновацій, а саме – з впровадження міжнародної вищої бізнес-освіти в Україні.
- Для підготовки бакалаврів і магістрів (як для України, так і для зарубіжних країн) залучається велика кількості іноземних викладачів – докторів наук, професорів і магістрів.
- Іноземні фахівці викладають англійською мовою дисципліни з бізнесу, економіки і гуманітарного циклу, плідно співпрацюють з провідними українськими науковцями та викладачами.
- Важливою для якісної підготовки бакалаврів і магістрів є й щорічне включене навчання, яке відбувається в зарубіжних університетах і коледжах, а також практика студентів УАГІ ВМУУ за кордоном: протягом останніх 13 років студенти навчалися, проходили практику та стажувалися в кампусах Міжнародного університету Шіллера в Лондоні (Велика Британія), Хайдельберзі (Німеччина), Мадриді (Іспанія), відвідували кампус у Страсбурзі, навчалися та практикувалися в Лондонському Сіті-коледжі (Великобританія) та Українському вільному університеті у Мюнхені (Німеччина).
- У своїй діяльності УАГІ ВМУУ використовує навчальні плани і програми, затверджені МОН України відповідно до державних стандартів і вимог, а також навчальні плани і програми провідних університетів США.
- Студенти УАГІ ВМУУ мають можливість навчатися за українською програмою зі спеціальності “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності” та американською програмою зі спеціальності “Business Administration” (університетська програма). Експериментальну освітньо-професійну програму підготовки бакалаврів з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на основі використання вибраних курсів програм із управління

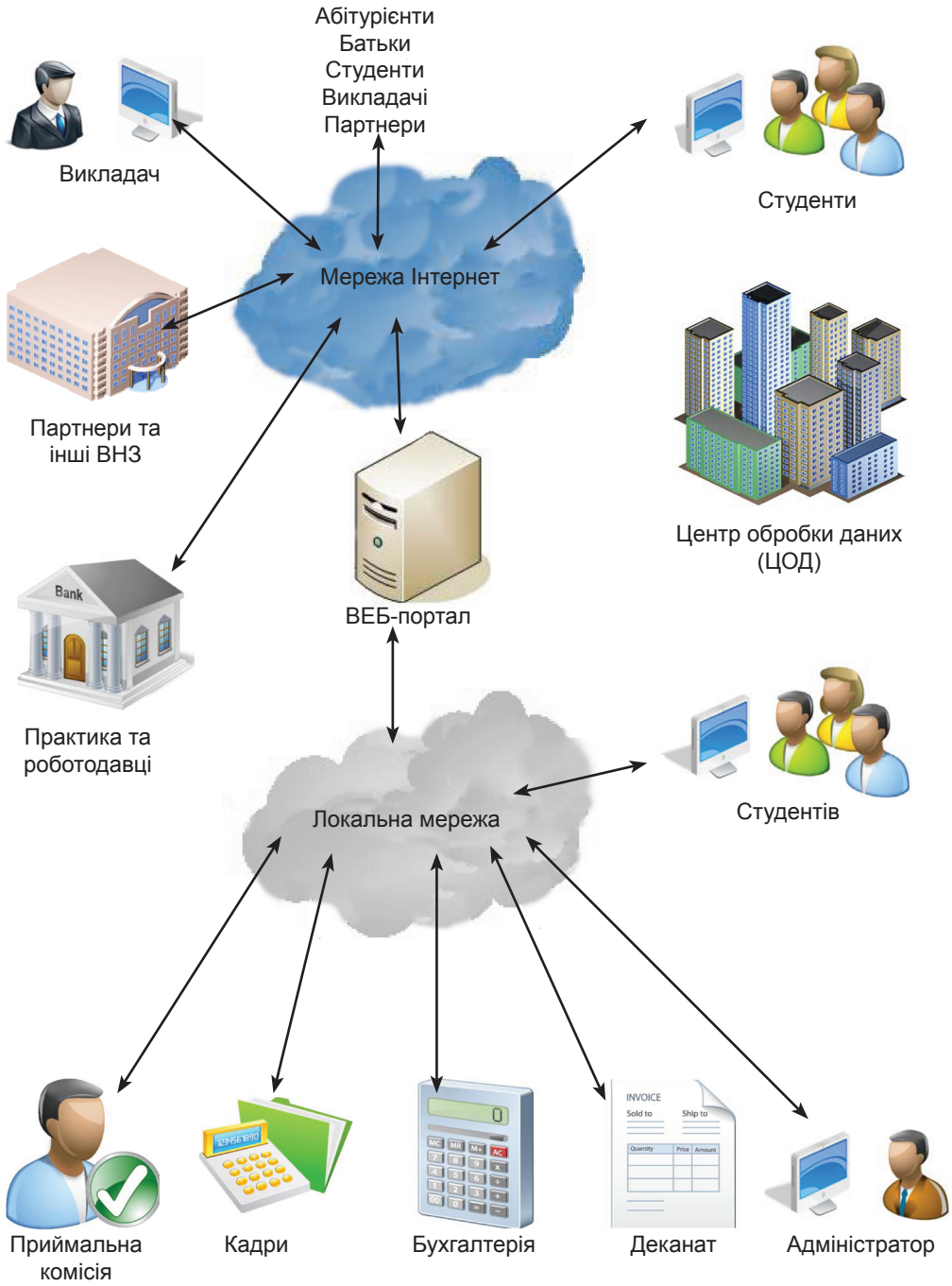



**Рис. 5.3. Зв'язок ВЕБ-сайту ВНЗ через локальну мережу і ВЕБ-портал із користувачами в Інтернеті**

бізнесом (Business Administration) американських університетів і коледжів наведено у Додатку А.

- Викладання за українською програмою з менеджменту ведеться українською мовою, за американськими програмами ВВА та МВА – американськими професорами англійською мовою.
- Студенти отримують ґрунтовну гуманітарну, підприємницьку та комп'ютерну освіту, як вже зазначалося – проходять теоретичну та виробничу практику в провідних українських, спільних, міжнародних і зарубіжних компаніях, корпораціях, банківсько-фінансових установах (в Україні та за кордоном).
- Відповідно до державної концепції приєднання до Болонського процесу, УАГІ ВМУУ забезпечує навчання студентів за міжнародними стандартами. В результаті студенти вільно володіють українською, російською та англійською мовами, вивчають другу європейську мову (німецьку, іспанську або французьку), мають необхідні професійні навички, вміють працювати в команді й підготовлені до євроінтеграції.
- Одним із інноваційних досягнень УАГІ ВМУУ є реальне впровадження дистанційних методів навчання. Так, протягом останніх семи років викладачі американських університетів Індіана Весліан (штат Індіана), Техаського університету, Міжнародного університету Шіллера, а також Лондонського Сіті-коледжу (Велика Британія) здійснюють із кампусів своїх університетів дистанційне навчання студентів УАГІ ВМУУ, яке має велику ефективність і користується значним попитом у студентів.
- Важливим результатом навчально-методичної, науково-дослідної, виховної та виробничої діяльності УАГІ ВМУУ за безпосередньої участі іноземних викладачів (за США, Великої Британії, Німеччини, Швейцарії, Нідерландів, Італії, Туреччини, Індії, КНР) є підготовка для народного господарства КНР понад 650 магістрів з управління (адміністрування) бізнесом (за програмами МВА), а також – навчання співробітників і дітей керівників посольств зарубіжних країн в Україні (Пакистану, Алжиру, Індії, Нігерії), керівників іноземних представництв і місій в Україні (USAid з США), міжнародних компаній (фармацевтична корпорація Пфайзер), іноземних студентів (з 22 країн світу).
- Результатом морально-етичного і громадянсько-патріотичного виховання в УАГІ ВМУУ є здійснення реальної благодійної діяльності студентської молоддю –надання допомоги дітям сільських шкіл і школі-інтернату для дітей з вадами розумового та фізичного розвитку.
- За власною ініціативою студенти УАГІ ВМУУ здійснюють практичну шефську допомогу школі-інтернату для дітей з розумовими і фізичними вадами села Бабанка Уманського району Черкаської області: побудували спортивний майданчик, відремонтували туалети і душові

приміщення, систематично (раз на 1–2 місяці по суботах і неділях) спілкуються та грають з малечею, надають поради старшим дітям, організовують для дітей школи-інтернату екскурсії в Київ, збирають одяг, продуктові набори, іграшки тощо.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності УАГІ ВМУУ на внутрішньому і зовнішньому (зарубіжному) ринку освітніх послуг засвідчує, що:

- За 13 років з дня заснування в УАГІ ВМУУ сформовано міжнародний колектив молодих і досвідчених висококваліфікованих викладачів. До нього входять як українські, так і зарубіжні фахівці зі США та інших країн світу.
- Постійно оновлюється науково-методичне забезпечення навчального процесу, матеріально-технічна база, ведуться наукові дослідження, здійснюється виховна робота.
- Підтримка НПУ імені М. П. Драгоманова і Ради Комплексу створює необхідні передумови для забезпечення якісної статутної діяльності УАГІ ВМУУ та підготовки ним фахівців на рівні державних стандартів і міжнародних вимог.
- УАГІ ВМУУ не має проблем як із набором студентів на навчання, з їх працевлаштуванням. Випускники УАГІ ВМУУ мають вигідні пропозиції щодо працевлаштування; займають престижні посади в міжнародних, спільних і вітчизняних підприємствах, компаніях і фірмах; мають позитивну динаміку щодо кар'єрного зростання; здійснюють рекламу діяльності УАГІ ВМУУ і сприяють набору студентів; підтримують постійні зв'язки з УАГІ ВМУУ.
- Офіційними установами, організаціями і державними органами України дано високу оцінку діяльності УАГІ ВМУУ за його внесок у розвиток вищої освіти:
- За внесок у розвиток міжнародної освіти в Україні, впровадження сучасних методів навчання і виховання молоді та підвищення кваліфікації і перепідготовки спеціалістів наказом міністра освіти і науки України № 1352-к від 17 листопада 2008 року *колектив УАГІ ВМУУ нагороджений Почесною Грамотою Міністерства освіти і науки України.*
- За вагомий внесок у розвиток освіти та з нагоди 10-річчя від дня першого випуску дипломованих спеціалістів 21 січня 2009 р. *колектив УАГІ ВМУУ нагороджений Почесною Грамотою Київського міського голови.*
- За значний внесок у забезпечення розвитку освіти, впровадження сучасних методик навчання і виховання молоді 23 грудня 2009 року *колектив УАГІ ВМУУ нагороджений Почесною Грамотою Кабінету міністрів України (№ 19303).*

# §2. Завдання з підвищення ефективності управління інноваціями в діяльності УАГІ ВМУУ

## 2.1. Вибір цілі інноваційної політики УАГІ ВМУУ на зростання (розширення) його інноваційної діяльності

Як вже зазначалося, одним із інструментів управління інноваціями ВНЗ є його інноваційна політика. Будемо розглядати у якості цілі інноваційної політики – зростання (розширення) інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ. Це передбачає позитивну динаміку розвитку закладу, а інноваційна політика має бути націленою на підвищення рівня:

- науково-технологічного розвитку УАГІ ВМУУ, що в результаті сприятиме зростанню ефективності впровадження нових процесів, методів, методик, прийомів і технологій в освітній (навчальній, науковій і виховній) статутній діяльності УАГІ ВМУУ. Результативність цих заходів залежатиме від ступені їхньої новизни, економічності, продуктивності й прогресивності;
- економічного розвитку й укріплення матеріально-технічної бази УАГІ ВМУУ, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності освітніх і науково-технічних послуг, поліпшенню просвітницької та патріотично-виховної діяльності, збільшенню частки ринку освітніх послуг і розширенню обсягів статутної діяльності, покращенню фінансових результатів і фінансового стану інституту;
- соціального розвитку УАГІ ВМУУ, що має виявитися у соціалізації результатів діяльності закладу та в підвищенні ролі співробітників і студентів як учасників спільної діяльності. В результаті це сприятиме гуманізації процесу управління.

**Напрями зростання (розширення) інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ**

В якості основних напрямів зростання (розширення) інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ доцільно запропонувати:

1). Відкриття нових спеціальностей і збільшення ліцензійного обсягу. Можна запропонувати відкрити такі спеціальності, що є дуже близькими до існуючої в УАГІ ВМУУ спеціальності “менеджмент ЗЕД”: міжнародний бізнес, міжнародна економіка, міжнародні економічні відносини. Також, зважаючи на специфіку освітньої діяльності УАГІ ВМУУ – широке використання в процесі навчання англійської мови (та інших європейських мов), можна розглядати й запровадження навчання англійської та інших іноземних мов (не нижче освітньо-професійного рівня молодшого спеціаліста або бакалавра) з кваліфікацією “перекладач”. Для цього необхідне:

- створення в УАГІ ВМУУ необхідного наукового і матеріально-технічного потенціалу у відповідності до ліцензійних вимог МОН і ДАК України щодо відкриття нових спеціальностей (запрошення на роботу необхідної кількості висококваліфікованих фахівців, забезпечення науковими і навчально-методичними матеріалами, площами, інфраструктурою тощо);
- широке впровадження у статутній діяльності принципів міждисциплінарності і багатодисциплінарності, надання студентам реальної можливості отримувати під час основного навчання другу, суміжну професію, наприклад: менеджмент персоналу, міжнародний бізнес, міжнародна економіка, міжнародні економічні відносини тощо, або додаткову спеціальність (спеціалізацію), наприклад: іноземні мови, правознавство, економічна теорія, бухгалтерський облік і аудит, екологія, збереження оточуючого довкілля, соціальне підприємництво, лідерство тощо.

2). Удосконалення статутної діяльності УАГІ ВМУУ за рахунок впровадження інновацій і оптимізації управління ними. Для цього доцільно:

- інтенсифікувати інформаційно-маркетингову роботу в школах України з залучення на навчання до УАГІ ВМУУ якомога більшої кількості випускників шкіл;
- відкрити не менше 3–4 ліцейних класів і вдосконалити діяльність підготовчого відділення для учнів 11–12 класів;
- постійно (не менше 2-х разів на рік) проводити в УАГІ ВМУУ спеціальні заходи з метою привернути увагу випускників шкіл, їхніх батьків, потенційних спонсорів і меценатів до позитивних результатів діяльності інституту, умов отримання освіти, її якості і потенційних можливостей щодо працевлаштування випускників УАГІ ВМУУ (семінари; зустрічі з викладачами і потенційними роботодавцями інституту; демонстрація розвивальних художніх кінофільмів на іноземних мовах з подальшим їх обговоренням тощо);
- з метою підвищення рейтингу УАГІ ВМУУ в системі вищої освіти України та якомога ширшого залучення до співпраці з інститутом потенційних абітурієнтів – організовувати і проводити олімпіади для школярів і конференції (семінари) для студентів інших ВНЗ України з ділової іноземної мови (англійська, німецька, інші мови), з бізнес-спеціальностей та економіки – на іноземній мові (англійська, німецька, інші мови);
- з метою поширення позитивної інформації щодо інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ – не менше 2-х разів на рік організовувати і проводити короткострокові (1–2 тижні) безкоштовні курси підвищення кваліфікації учителів іноземних мов середніх шкіл і викладачів іноземних мов ВНЗ України (спільно з Британською Радою, Ресурсним центром посольства США в Україні, британським видавництвом “Пірсон Едьюкейшн” та ін.);
- вдосконалити організацію і проведення так званих “ярмарків випускників” із компаніями, фірмами, виробництвами, установами, закладами, які зацікавлені у запрошенні до себе на роботу випускників УАГІ ВМУУ;

- вдосконалити і підвищити ефективність діяльності служби організації навчальних і виробничих практик, стажувань і працевлаштування студентів і випускників УАГІ ВМУУ (інтернатури), розширити мережу потенційних роботодавців (компаній, фірм, виробництв, установ, закладів, організацій тощо).

3). Розширення міжнародної діяльності та поглиблення інтернаціоналізації освіти в УАГІ ВМУУ. Для цього:

- вдосконалити і підвищити ефективність міжнародного співробітництва УАГІ ВМУУ з зарубіжними партнерами – ВНЗ, компаніями, фірмами, виробництвами, установами й різними організаціями з включеного навчання за кордоном, зарубіжних навчальних і виробничих практик, стажувань і експериментальної короткотермінової професійної роботи студентів і випускників УАГІ ВМУУ, підвищення кваліфікації викладачів і науковців УАГІ ВМУУ в зарубіжних ВНЗ-партнерах;
- розширити міжнародну діяльність УАГІ ВМУУ та поглибити інтернаціоналізацію освіти з метою налагодження співпраці з ВНЗ економічно розвинених країн світу і країн, що розвиваються, залучення до викладацької і наукової діяльності в УАГІ ВМУУ провідних зарубіжних професорів і науковців, розширення запрошення на навчання в УАГІ ВМУУ іноземних студентів, встановлення й розширення ділових контактів із посольствами різних країн в Україні, організація міжнародних конференцій, семінарів і зустрічей в УАГІ ВМУУ;
- з метою збільшення набору студентів із зарубіжних країн запровадити (за погодженням із МОН України і КМДА) експериментальне навчання студентів-іноземців за бакалаврськими і магістерськими освітньо-професійними програмами на двох мовах – українській та іноземній (англійській та/або німецькій).

4). Підвищення інтелектуального рівня статутної діяльності УАГІ ВМУУ та підготовка студентів і колективу співробітників інституту до європейської (міжнародної) інтеграції. Для цього є доцільним:

- за погодженням із МОН України і КМДА – організація навчально-виховного процесу і науково-дослідницької роботи в УАГІ ВМУУ з обов'язковим використанням як національної, української мови, так і англійської (в подальшому – німецької та/або іншої іноземної мови), а також – навчальних планів і програм провідних американських і західноєвропейських університетів і коледжів;
- обов'язкове викладання в УАГІ ВМУУ низки професійно-орієнтованих дисциплін провідними зарубіжними професорами і науковцями з використанням англійської (німецької та/або іншої іноземної мови);

5). Інтенсифікація впровадження в УАГІ ВМУУ новітніх інформаційних технологій. А саме:

- розширення і вдосконалення впровадження дистанційного навчання, підвищення ефективності використання комп'ютерної техніки у навчальному процесі, науковій діяльності і управлінні УАГІ ВМУУ;
- розробка і впровадження електронних навчально-методичних матеріалів (електронних підручників, посібників, контрольних і тестових завдань тощо);
- перехід на 100 % дистанційне навчання у надзвичайних випадках (наприклад, епідемія грипу, інші епідемічні захворювання, стихійне лихо тощо);
- розширення використання ВЕБ-технологій (у тому числі – ВЕБ-дизайну), оптимізація функціонування локальної (внутрішньої) інформаційної мережі УАГІ ВМУУ, підвищення ефективності використання ресурсів мережі Інтернет для навчальної, наукової, інформаційно-рекламної, маркетингової і адміністративно-управлінської діяльності УАГІ ВМУУ;
- модифікація і вдосконалення ВЕБ-сайту, інформаційного та програмного забезпечення статутної діяльності УАГІ ВМУУ.

**Шляхи реалізації інноваційної політики УАГІ ВМУУ**

Запропоновані вище напрями зростання (розширення) інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ можуть бути реально реалізовані. Для конкретизації шляхів реалізації інноваційної політики УАГІ ВМУУ, спрямованої на розширення його інноваційної діяльності і поліпшення освітньо-науково-виховного процесу, підвищення ефективності і якості надання освітніх послуг розглянемо гіпотетичну модель інноваційного ВНЗ, що може слугувати зразком і ціллю для подальшого перетворення УАГІ ВМУУ. ***Такий заклад має бути інноваційним міжнародним ВНЗ, зорієнтованим на інтернаціоналізацію освіти, з високими академічними стандартами, повинен ефективно використовувати освітньо-наукове підприємництво та інші ринкові засоби для досягнення фінансової стабільності й економічної незалежності, з новітньою технікою й сучасними інформаційними технологіями, мати позитивну історію й високий імідж у системі національної вищої освіти.***

Шляхи реалізації інноваційної політики й головні особливості такого інноваційного ВНЗ, на наш погляд, мають поєднувати:

1). Одночасне використання українських навчальних планів і програм (за державними стандартами) і навчальних планів і програм університетів і коледжів США та інших економічно розвинутих країн. А саме:

- українські навчальні плани і програми державного стандарту МОН України (українською мовою);
- навчальні плани і програми за американськими університетськими стандартами (англійською мовою);
- навчальні плани і програми за університетськими стандартами країн ЄС (англійською мовою);

- навчальні плани і програми за університетськими стандартами інших англомовних країн (Канада, Австралія, Нова Зеландія) – англійською мовою;
- навчальні плани і програми за університетськими стандартами інших країн – мовами цих країн;
- українські навчальні плани і програми державного стандарту МОН України (англійською мовою);
- українські навчальні плани і програми державного стандарту МОН України (російською мовою).

2). Професорсько-викладацький склад має складатися як із українських, так і з зарубіжних фахівців.

Для підготовки сучасних фахівців – висококваліфікованих, інтелігентних, гарно освічених і з ґрунтовною гуманітарною підготовкою, в УАГІ ВМУУ для освітньо-викладацької діяльності, наукової та виховної роботи необхідно запрошувати викладачів із провідних зарубіжних університетів, коледжів, наукових центрів, успішних підприємців-бізнесменів, діячів культури і мистецтва. Вони мають викладати іноземними мовами. Тому студенти всіх спеціальностей і викладачі УАГІ ВМУУ повинні досконало володіти як українською, так і іноземними мовами (в першу чергу – англійською). Крім того, носії іноземної мови, зарубіжної культури, передових знань, реальні й досвідчені фахівці в галузі нових технологій, ринкових відносин, представники демократичних країн, де панують свободи і закон, можуть багато чого навчити студентську молодь і співробітників УАГІ ВМУУ, прискорити інтеграцію української нації до європейської спільноти.

3). Мовами викладання в УАГІ ВМУУ мають бути українська, англійська, інші європейські, російська, мови східних країн.

При навчанні студентів, особливо тих, які отримують спеціальності (професії) у сфері міжнародної діяльності (міжнародні економічні відносини, міжнародна економіка, міжнародний бізнес, менеджмент ЗЕД, культура країн світу, іноземна філологія і література тощо), одночасно мають використовуватись як українська, так і іноземні мови:

- українська мова і англійська мова;
- українська мова і мови країн Західної Європи;
- українська мова і російська мова;
- українська мова і мови інших країн.

Навчання за професіями (спеціальностями) у сфері міжнародної діяльності має здійснюватися як національною, так і обов'язково англійською мовами (англійської мови студентів необхідно не тільки навчати, але й вчити її практичного застосування під час читання лекцій, ведення практичних і лабораторних занять, організації семінарів, практик і стажувань у міжнародних компаніях, організаціях, установах і на підприємствах – як в Україні, так і за рубежем). Доцільно навчати студентів-міжнародників ще й інших іноземних мов з

обов'язковим читанням дисциплін (і проходженням теоретичної й виробничої практики та стажування) іноземними мовами, що вивчаються. Вони мають писати й захищати курсові роботи та дипломні проекти виключно іноземними мовами, приймати участь у зарубіжних студентських конференціях, тимчасово навчатися і стажуватися у ВНЗ, фірмах і компаніях тих країн, мова яких вивчається, використовувати ресурси зарубіжних посольств і представництв в Україні, направляти до них на рецензування та відгук курсові й дипломні роботи, написані іноземними мовами. Все це безперечно сприятиме:

- підвищенню якості підготовки в УАГІ ВМУУ фахівців із міжнародних спеціальностей;
- загальному підвищенню інтелектуального, гуманітарного і культурного рівня студентів-випускників УАГІ ВМУУ – представників української нації;
- укріпленню міжнародних зв'язків і розширенню міжнародної кооперації УАГІ ВМУУ в галузі освіти, науки і культури.

4). Навчання в УАГІ ВМУУ як інноваційному міжнародному ВНЗ з реальною інтернаціоналізацією освіти може бути організоване наступним чином.

Навчання має здійснюватися:

- одночасно українською мовою за українськими державними стандартами (навчальними планами і програмами) і англійською мовою – за американськими університетськими стандартами (навчальними планами і програмами) – для українських та іноземних студентів.
- одночасно українською мовою за українськими державними стандартами (навчальними планами і програмами) і англійською мовою – за університетськими стандартами країн ЄС (навчальними планами і програмами) – для українських та іноземних студентів.
- одночасно українською мовою за українськими державними стандартами (навчальними планами і програмами) і англійською мовою – за університетськими стандартами (навчальними планами і програмами) інших англомовних країн (Канада, Австралія, Нова Зеландія) – для українських та іноземних студентів.
- одночасно українською мовою за українськими державними стандартами (навчальними планами і програмами) і за університетськими стандартами (навчальними планами і програмами) інших країн – мовами цих країн – для українських та іноземних студентів.
- одночасно і за українськими державними стандартами (навчальними планами і програмами), але англійською мовою, і за американськими університетськими стандартами (навчальними планами і програмами) – англійською мовою – для іноземних студентів.
- одночасно і за українськими державними стандартами (навчальними планами і програмами), але російською мовою, і за американськими університетськими стандартами (навчальними планами і програмами) – англійською мовою – для іноземних студентів.

- тільки за українськими державними стандартами (навчальними планами і програмами), але англійською мовою – для іноземних студентів.
- тільки за українськими державними стандартами (навчальними планами і програмами) але російською мовою – для іноземних студентів.

*Пояснення*. Використання в освітній діяльності УАГІ ВМУУ української та інших мов дозволить залучити на навчання студентів багатьох країн світу, запросити для викладання професорів і науковців провідних університетів і коледжів економічно розвинених країн світу, створити дійсно міжнародний інтернаціональний колектив викладачів і студентів. При цьому також важливою буде пропаганда і розповсюдження української національної культури, освіти і науки.

5). Особливості організації навчально-виховного процесу в УАГІ ВМУУ.

УАГІ ВМУУ, як і кожен ВНЗ України, який у своїй діяльності сповідує цінності демократії, свобод, моралі й честі, має розробити і затвердити Кодекс етики (положення про професійну етику) для встановлення норм поведінки і цивілізованого регулювання взаємовідносин, співробітництва й співпраці всіх учасників освітньо-виховного процесу: студентів, аспірантів, викладачів, співробітників, адміністрації [див., наприклад: 197, с. 257–260].

Студенти повинні мати право вільного вибору дисциплін і різні варіанти розкладу занять, що сприяє демократизації навчального процесу, більшій свободі вибору для студентів, надає їм можливість самостійно планувати своє навчальне навантаження, зменшує відтік студентів із ВНЗ у зв'язку з неуспішністю тощо.

Практика вільного вибору дисциплін і різних варіантів розкладу занять призведе до відсутності академічних груп, студенти відвідуватимуть ті курси (дисципліни), які обрали самостійно.

Відсутність академічних груп викликає необхідність впровадження в УАГІ ВМУУ служби консультантів-вихователів, які допомагатимуть студентам: орієнтуватися у виборі спеціальності і необхідних курсів (дисциплін); правильно обирати предмети (дисципліни) і формувати навчальний план за обраною спеціальністю (професією); розраховувати оптимальне посеместрове навчальне навантаження; раціонально використовувати навчальний час; вчити самостійно навчатися і працювати в аудиторіях, лабораторіях, навчально-наукових підрозділах ВНЗ; попереджати та долати стреси (які можуть виникати від перенавантажень і необхідності самостійно приймати життєво важливі рішення); обирати місце практики і подальшого працевлаштування; готуватися до тестів, іспитів (екзаменів) і заліків; правильно планувати відпочинок і дозвілля; обирати оптимальні фізичні навантаження (фізкультура, спортивні заняття); знаходити місце проживання під час навчання; вирішувати поточні побутові проблеми тощо. Консультанти-наставники з числа педагогів і вихователів, які є в усіх ВНЗ США та багатьох розвинених країн світу, стануть друзями і незамінними помічниками студентів під час їхнього

навчання в УАГІ ВМУУ (особливо – для іногородніх студентів та студентів-іноземців). Оскільки необхідність у кураторах навчальних груп відпадає, консультанти-вихователі мають виконувати дуже важливу консультаційну, професійно-орієнтаційну, виховну і, найважливіше, духовну місію, вкладаючи свої знання, енергію і душу в студентську молодь. Оптимальна кількість студентів, якими опікується консультант-вихователь, залежить від різних чинників і може варіюватися від 2–3 до 5–7.

*Зауваження*. Як свідчить багаторічний досвід діяльності УАГІ ВМУУ, одним із шляхів запобігання зловживанням і корупційним діям в інституті є заборона перездач – повторного складання іспитів, екзаменів, тестів, заліків [431]. Контроль знань і успішності студентів в УАГІ ВМУУ здійснюється таким чином, що при організації проміжного контролю під час вивчення курсу (дисципліни, предмету) – проведенні трьох-чотирьох проміжних контрольних тестів протягом семестру і одного фінального – остаточна оцінка за знання з курсу (дисципліни, предмету) є сумарною (інтегрованою) і надає викладачеві інформацію про навчальну роботу студента протягом усього семестру, про рівень засвоєння матеріалу і його знань за кожною з частин курсу (дисципліни, предмету), що вивчалися і тестувалися. При отриманні сумарної незадовільної оцінки студенту необхідно знову проходити весь курс (дисципліну, предмет), оплачуючи його за затвердженим в УАГІ ВМУУ тарифом.

6). Запобігання зловживанням і проявам корупції при оплаті навчання.

Вартість навчання в УАГІ ВМУУ є цілком зрозумілою, а сам процес оплати освітніх послуг є достатньо прозорим. Для цього обчислюється вартість кожного курсу (дисципліни, предмету), визначається мінімальне, середнє й максимальне навчальне навантаження студента протягом семестру (в кредитах і відповідній кількості дисциплін) і складається вартість всіх дисциплін (курсів, предметів), що їх бере студент у поточному семестрі. Звісно, при розрахунку вартості кожного курсу мають враховуватися: його складність; кількість кредитів (годин) у ньому; додаткові витрати, пов'язані з кваліфікацією викладача, кількістю студентів, які вивчатимуть цей курс (предмет, дисципліну); оплата комунальних послуг і оренди; відрахування на сплату обов'язкових платежів; інші поточні витрати, пов'язані з освітньою діяльністю УАГІ ВМУУ. Калькуляція витрат на навчання в УАГІ ВМУУ є відкритою інформацією і може надаватися на ознайомлення всім споживачам освітніх послуг (абітурієнтам, їхнім батькам і спонсорам тощо), а також уповноваженим контролюючим органам.

## 2.2. УАГІ ВМУУ як суб'єкт і об'єкт інноваційних відносин

Оскільки УАГІ ВМУУ є вищим навчальним закладом і може розглядатися в якості, по-перше, складової частини системи вищої освіти України; по-друге, суб'єкта підприємницької діяльності з надання освітніх і

науково-технічних послуг; по-третє, організації, що здійснює просвітницьку і патріотично-виховну місію; по-четверте, і головне, колективу людей-однодумців – співробітників і студентів, які спільно виконують інтелектуальну творчу працю, природно й доцільно впливати на інноваційну політику УАГІ ВМУУ через людський фактор, а саме – інноваційні відносини. Тому далі будемо розглядати УАГІ ВМУУ як суб'єкт і об'єкт інноваційних відносин і спробуємо сформулювати і запропонувати шляхи вдосконалення управління інноваційною діяльністю закладу через поліпшення (покращення) взаєморозуміння, людських відносин і колективної інтелектуальної (творчої) і виробничої праці співробітників усіх ланок, студентів і причетних до статутної діяльності УАГІ ВМУУ людей із зовнішнього оточення. Також будемо мати на увазі й ефект синергії від спільної цілеспрямованої й організованої діяльності колективу, об'єднаного однією ціллю досягнення позитивних результатів від своєї праці.

Відомо, що будь-якому процесу відповідають певні відносини, що складаються між його учасниками. Для інноваційної політики УАГІ ВМУУ характерні інноваційні відносини, що реалізовуються суб'єктами і об'єктами його управління. Як вже зазначалося, суб'єктом управлінських відносини є активна ланка, що впливає на ці відносини, а об'єктом управлінських відносин є пасивна ланка цих відносин, яка сприймає вплив і піддається його дії. У нашому випадку суб'єкт (носій) управлінських відносини – керівництво УАГІ ВМУУ у тій чи іншій мірі може бути як активною, так і пасивною ланкою. Суб'єктами (носіями) інноваційних відносини, наприклад, вищої школи, є всі члени суспільства, соціальні групи, соціальні структури, які так чи інакше мають відношення до сфери освіти, науки і виробництва як нових знань, так і надання освітньо-наукових послуг. Вони можуть бути індивідуальними і асоційованими (колективними). УАГІ ВМУУ, як вищий навчальний заклад, також може виступати суб'єктом і об'єктом взаємодії із зовнішнім середовищем на макро-, мезо- і мікрорівнях (з точки зору дії інноваційних відносин на зовнішнє середовище за силою і значимістю дії, а також по просторовим обсягом і ефектом дії). З позицій макроекономіки як суб'єкти інноваційних відносини можуть виступати й самі ВНЗ (в тому числі й УАГІ ВМУУ), що є інституційними ланками формальної системи освіти. В той же час вони виступають як об'єкт управління. УАГІ ВМУУ може виступати як господарюючий суб'єкт і у складі навчально-науково-виробничого комплексу з НПУ імені М. П. Драгоманова, і в регіональній та національній освітній системі, і в системі безперервної освіти, вступаючи як у внутрішні (внутрішньоуніверситетські, внутрішньоінститутські, внутрішньокорпоративні), так і в зовнішні управлінські відносини з зовнішнім середовищем. На мікрорівні суб'єктами інноваційних дій виступають керівники УАГІ ВМУУ, його структурних підрозділів, що відповідають за інноваційну політику. Об'єктами управління є, з одного боку, інноваційна діяльність, з іншого – весь персонал УАГІ ВМУУ.

Також УАГІ ВМУУ, як ВНЗ, що впроваджує принципи міжнародної освіти і має професійні ділові стосунки й кооперацію з ВНЗ різних країн світу, є, з одного боку суб'єктом інноваційних міжнародних управлінських відносин, впливаючи на освітню діяльність зарубіжних ВНЗ-партнерів, а з другого – об'єктом цих відносин, оскільки виконує спільну освітню діяльність і перебуває під впливом управлінських дій ВНЗ з-за кордону. Взаємовідносини як між керівниками УАГІ ВМУУ і зарубіжних ВНЗ-партнерів, так і співробітниками цих навчальних закладів мають творчий і дружній партнерський характер, що сприяє покращенню взаєморозуміння між колегами-освітянами і науковцями різних країн, підвищує ефективність спільної освтньо-наукової і виховної діяльності, дозволяють взаємозапозичувати новітні методи, рішення, технології та позитивний досвід професійної діяльності. Така міжнародна співпраця УАГІ ВМУУ сприяє створенню сприятливих умов для плідної інноваційної освітньо-наукової і виховної діяльності, згуртовує колектив співробітників закладу і, в результаті, приводить до досягнення головної мети – підвищення ефективності статутної діяльності та конкурентоспроможності УАГІ ВМУУ на внутрішньому та міжнародному ринках освітніх послуг.

У процесі формування та реалізації інновацій між співробітниками УАГІ ВМУУ виникають інноваційні відносини, що пов'язані з виробництвом і відтворенням нового знання, нових освітньо-наукових продуктів і освітніх послуг, нових управлінських рішень, нових відносин в українському суспільстві, а також із внесенням змін у вже відомі навчально-методичні і наукові методи і технології з метою підвищення їх ефективності або їх удосконалення. Такі інноваційні відносини мають бути не стихійними та неусвідомленими, а обов'язково свідомо поставленими на наукову основу і мати характер спеціалізації (з моменту, коли інноваційні відносини стають такими, що постійно відтворюються, виникає особливий тип управлінських відносин – інноваційні відносини, що мають місце в будь-якій сфері людської життєдіяльності і також у системі вищої освіти) [107].

У діяльності УАГІ ВМУУ, який є інституційною ланкою системи вищої освіти, присутні інноваційні відносини як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Вони реалізуються через інтереси суб'єктів і об'єктів освіти.

**Об'єктивні й суб'єктивні інноваційні відносини в УАГІ ВМУУ**

Як уже зазначалося в главі 1, до об'єктивних інноваційних відносин в УАГІ ВМУУ можна віднести інноваційно-економічні, інноваційно-педагогічні, інноваційно-управлінські (у тому числі – інноваційно-організаційні), інноваційно-фінансові та інноваційно-майнові відносини.

Центральною ланкою інноваційних відносин в інноваційній сфері освітньої статутної діяльності УАГІ ВМУУ є інноваційно-економічні відносини. Це відносини людей – співробітників закладу або причетних до його діяльності. Ці відносини виступають у матеріально-перетворюючому житті і діяльності УАГІ ВМУУ і пов'язані з формуванням і реалізацією його інноваційн-

ної політики. Оскільки вони характеризують відносини соціальних суб'єктів (людей, груп людей) – представників соціальної структури суспільства, то з точки зору справедливості устрою УАГІ ВМУУ, функціонування і використання в ньому тих чи інших економічних відносин, їх аналіз і прискіпливе вивчення може показати сутність людей (співробітників закладу і причетних до його діяльності), мотиви їх поведінки через їхні ж матеріальні прояви. Тому інноваційно-економічні відносини мають політичну, соціально-культурну і етичну форму прояву [107]. Для УАГІ ВМУУ, як вищого навчального закладу, характерним є те, що він у рамках інноваційної діяльності може вступати і в ринкові, і в неринкові інноваційно-економічні відносини. Нагадаємо, що неринковими економічними відносинами можуть бути і нееквівалентні грошові відносини між людьми і господарюючими соціальними суб'єктами (подарунки, пожертвування, податки, штрафи), і негрошові економічні відносини (бартер, взаємозаліки, економічні відносини натурального господарства і вільної асоціації всередині окремого соціального суб'єкта або господарського підрозділу).

Як реальний приклад, можна навести:

- ринкові економічні відносини (контрактна форма навчання);
- залучення співробітників до позанавчальної гуманітарно-благодійної діяльності, що виконується за покликом серця, без оплати, з метою поглиблення морально-етичного виховання студентів, реального їх патріотичного виховання, підготовки майбутніх небайдужих до долі своєї країни громадян;
- залучення на гуманітарній основі високопрофесійних викладачів і науковців із зарубіжних країн, українських професорів, практиків із менеджменту і бізнесу та фахівціу сфери освіти для навчання і виховання студентів УАГІ ВМУУ;
- організація зарубіжного стажування студентів УАГІ ВМУУ (міста Лондон, Мюнхен, Хайдельберг, Мадрид, Будапешт тощо);
- організація благодійної діяльності студентами і співробітниками УАГІ ВМУУ (опікування школою-інтернатом у для дітей з розумовими і фізичними вадами в с. Бабанка Уманського району Черкаської обл., шефська допомога сільським школам України);
- отримання благодійної допомоги від компанії, фірм, організацій і фізичних осіб.

Досвід комерціалізації освітніх інновацій в УАГІ ВМУУ свідчить про суттєву складність отримання прибутків навіть від комерційно ефективних проектів, що пов'язано із довгими термінами окупності (специфіка освітньої сфери). Однак ринкові інноваційно-економічні відносини можуть бути досить ефективними, коли інновації в науці (у тому числі педагогічній) і техніці поєднуються з інноваціями в бізнесі. Незалежно від можливості їх комерційного використання, такі інновації необхідно здійснювати синхронно, відповідно

до існуючих взаємопов'язаних технологічних традицій і устроїв (в освітній сфері – відповідно з педагогічними парадигмами). Однак фінансові результати інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУ яскраво проявляються в довгострокових контрактах-замовленнях на підготовку фахівців для різних замовників (наприклад, таких як компанії Метро Кеш & Керрі; Пфайзер, ОТБ банк, Райфайзен Банк та ін.).

Інноваційно-педагогічні відносини в УАГІ ВМУУ характеризуються відносинами носіїв (учасників) інноваційної діяльності (співробітників ВНЗ і причетних до його діяльності). Ці відносини пов'язані з організацією навчального процесу та його забезпеченням і у сфері економіки духовного виробництва і аналогічні техніко-економічним стосункам у сфері економіки матеріального виробництва. Аналогія є універсальною і коректною – праця і взаємовідносини між людьми ніколи не зникнуть. Суть інноваційно-педагогічних відносин між людьми в УАГІ ВМУУ є такою: суб'єкти цих відносин – це викладачі і студенти; відносини між ними складаються в педагогічному процесі у зв'язку з його вдосконаленням; вони наповнені навчанням і вихованням як суттю цього процесу. Інноваційно-педагогічні відносини виступають у вигляді освітніх послуг – складної та неоднозначної економічної категорії, а також у вигляді змішаного суспільного, приватного (споживчого) і соціально значимого блага. "Саме зміст освітнього процесу – це той гранично конкретний і в той же час гранично значимий вид освітньої діяльності, де формується генетична матриця соціуму" [107, с. 35]. Такі інновації у сфері освіти, що мають бути інтелігентними, делікатними і прозорими у зв'язку з їхнім впливом на свідомість дітей, молоді, громадян, повинні плануватися і відбиратися досить ретельно й прискіпливо, а впроваджуватися – з особливою обережністю, щоб не нанести шкоди громадянам суспільства. До таких суб'єктів інноваційно-педагогічних відносин не можуть вживатись економічні категорії "сировина", "ресурс", "матеріал" тощо, особливо коли йдеться про виховання.

Як приклад, слід зазначити, що використання інноваційно-педагогічних та інших об'єктивних інноваційних відносин в УАГІ ВМУУ дозволили:

- використовувати спільні навчальні плани (українських і американських ВНЗ) із навчанням державною та іноземною мовами;
- запрошувати для навчально-методичної, наукової та виховної роботи в УАГІ ВМУУ викладачів із провідних університетів і коледжів США, Західної Європи, Азії;
- приймати участь у міжнародних гуманітарних програмах, залучати іноземних фахівців і студентів до благодійницької діяльності в Україні.

Інноваційно-управлінські відносини (включаючи інноваційно-організаційні) УАГІ ВМУУ – це економічні відносини, що виникають між співробітниками закладу і людьми, причетними до його діяльності, у зв'язку з управлінням економікою вищої освіти у сфері інноваційної діяльності. Як уже зазначалося, для них характерне переважне використання особистісних

(міжособових) відносин неформального характеру між інноваторами – ініціаторами інноваційної діяльності. Формальні міжособові відносини персоналу УАГІ ВМУУ відбуваються відповідно до розпоряджень і наказів адміністрації в межах організаційної структури закладу. Вони, вочевидь, не завжди на практиці можуть збігатися з інтересами співробітників УАГІ ВМУУ, які беруть участь у тому чи іншому інноваційному проекті – як у процесі його реалізації (найчастіше це професорсько-викладацький склад), так і у процесі створення необхідних умов для його реалізації (керівний і адміністративно-господарський персонал). Необхідно підкреслити надзвичайно важливу роль управлінського ресурсу УАГІ ВМУУ, який у поєднанні з ефективним використанням духовного ресурсу науково-педагогічних кадрів та інших співробітників закладу може досягати значних успіхів навіть в умовах недостатнього грошового (фінансового) забезпечення. Завданням інноваційно-управлінських відносин в УАГІ ВМУУ є грамотне формування та використання потенціалу всіх економічних відносин у ВНЗ, усіх відтворювальних характеристик освітніх і наукових циклів на основі ефективного впровадження інновацій.

Прикладом вдалих інноваційно-управлінських відносин (включаючи інноваційно-організаційні) УАГІ ВМУУ є, по-перше, створення колективу висококваліфікованих викладачів-однодумців; по-друге, створення сприятливого мікроклімату в колективі студентів і працівників навчального закладу; потретє, ефективна реалізація принципів міжнародної освіти в УАГІ ВМУУ; почетверте, плідна співпраця з зарубіжними ВНЗ-партнерами.

Інноваційно-організаційні відносини в УАГІ ВМУУ (розподіл праці, спеціалізація, кооперація праці) у рамках навчального закладу, вочевидь, пов'язані з організацією трудових відносин, для реалізації яких необхідні висококваліфіковані кадрові, сучасні матеріально-технічні та допоміжні ресурси. У тому числі: навчальні площі, новітнє обладнання та устаткування, сучасна навчально-методична і наукова література. Вони визначають внутрішню (університетську або інститутську) організацію праці науково-педагогічних кадрів, адміністративно-управлінського апарату і змінюються разом із змінами в організації навчання, зокрема: у парадигмах навчання, технічних засобах і технологіях навчання, новому співвідношенні у предметних областях наукових знань, що викладаються у ВНЗ, а також внаслідок можливих наукових відкриттів у різних галузях науки і техніки. Особливістю УАГІ ВМУУ є міжнародний (інтернаціональний) склад професорсько-викладацького складу, використання сучасного обладнання та новітніх інформаційних технологій, сучасних міжнародних методів і методик навчання, застосування різних типів організації навчання (аудиторне, самостійне, в групах, під керівництвом викладачів, за допомогою та з консультаціями керівників практики, менджерів і виконавчих директорів фірм тощо), наявність у бібліотеці сучасної зарубіжної та української наукової і навчально-методичної літератури.

Як уже зазначалось, інноваційно-фінансові відносини виникають між людьми, причетними до освітньої галузі, у зв'язку з необхідністю здійснення фінансових операцій в інноваційній сфері освіти. Вочевидь, інновації в них відіграють важливу роль як для окремого ВНЗ, так і для всієї національної економіки. В УАГІ ВМУУ існує лише одна форма фінансування – контрактна (позабюджетна). Кошти в УАГІ ВМУУ надходять у вигляді оплати за навчання від студентів, їх родин, спонсорів тощо. Також важливим джерелом фінансових надходжень є оплата колективного навчання працівників підприємств, фірм, компаній (цю оплату здійснюють самі компанії, фірми, підприємства та інші юридичні особи, які направляють своїх працівників або студентів на навчання до УАГІ ВМУУ).

Ясно, що інноваційно-фінансові відносини мають використовувати новітні види інноваційних відносин в освітньої діяльності УАГІ ВМУУ, надавати підтримку тим, хто навчається, у тому числі – комерційними інноваціями. Наприклад, інноваційною підприємницькою діяльністю навчального закладу. Можливими напрямами можуть бути: освітній кредит; освітній вексель; освітнє страхування життєздатності УАГІ ВМУУ; отримання пільгового оподаткування на статутну та інноваційну діяльність; використання ваучерів на оплату вищої освіти тощо.

Зазначимо, що УАГІ ВМУУ впроваджує різні види інноваційної підприємницької діяльності (в тому числі – інноваційні маркетинг і менеджмент), використовує дистанційні форми навчання і веб-технології, вивчає попит на випускників закладу і займається їх практичним стажуванням з подальшим працевлаштуванням. Все це збільшує з кожним роком попит абітурієнтів на освітні послуги УАГІ ВМУУ та сприяє збільшенню набору студентів (у тому числі – з зарубіжних країн).

Оскільки у вищій освіті дуже важливою проблемою є моральний аспект інноваційно-фінансових відносин, комерційні інновації у ВНЗ (і в УАГІ ВМУУ в тому числі) стикаються з некомерційною суттю освіти і частково науки (фундаментальні дослідження). Комерціалізація освіти і наукової діяльності викликають природну протидію значної кількості висококваліфікованих фахівців, для яких наука і освіта є "чистими видами творчої діяльності", і які, на їхню думку, не можуть бути предметом продажу, торгу або спекуляцій. Таке їхнє ставлення до "купівлі-продажу і ринкової вартості освітніх і наукових послуг", а також можливості інших видів фінансування, окрім бюджетного, можуть сприяти вихолощенню з освітньо-наукового середовища ВНЗ певного типу викладачів, а саме – тих викладачів і науковців, хто вороже ставиться до комерціалізації творчої, духовної діяльності. Таким чином, носії достовірно глибинного знання у всіх сферах людського життя, совість науки і всього суспільства, якими є кваліфіковані науково-педагогічні кадри і які є не просто середнім класом із своїм соціальним статусом і розміром отриманого доходу, а дійсним інтелектом нації, випадають із соціального та політичного життя

країни. Тому комерціалізація інноваційної освітньої і наукової діяльності докорінно змінює тип людських відносин: замість солідарності і взаємної допомоги з'являються характерні для ринкових відносин інші пріоритети – конкуренція, боротьба за виживання, індивідуальні досягнення. На зміну взаємодопомозі, взаємному доповненню та заміщенню один одного (що є характерним в умовах бюджетного фінансування), приходять підприємливість, конкурентоспроможність, затребуваність (вирішальним стає верховенство сили).

Навпаки, бюджетне фінансування інноваційної діяльності державних і комунальних ВНЗ сприяє створенню умов солідарності співробітників закладів, коли сила і слабкість окремих ланок взаємно доповнюються, заміщаються один одним і завдяки цьому виграють, виживає і розвивається весь ВНЗ. І це зрозуміло, тому що навіть фінансово спроможним (платоспроможним) одинакам в умовах глобальної ринкової взаємопов'язаної економіки, фінансових криз і за наявності жорсткої конкуренції і великого комплексу потреб дуже важко самостійно профінансувати і задовольнити їх.

Моральному аспекту інноваційно-фінансових відносин в УАГІ ВМУУ приділяється особлива увага, що концентрується на:

- необхідності отримання фінансового забезпечення (винагороди) інтелектуальної праці співробітників закладу;
- можливості отримання цього фінансування з небюджетних джерел;
- обов'язковій відповідності високої якості і необхідного обсягу наданих освітніх послуг і виконаної наукової роботи до отриманної фінансової винагороди.

Також заохочуються підприємливість співробітників УАГІ ВМУУ, виконання більшого за необхідний обсягу роботи, моральність, етичність і участь у реальній благодійній діяльності.

Інноваційно-майнові відносини в УАГІ ВМУУ є прерогативою власників закладу і працюють як на УАГІ ВМУУ, так і на освіту в цілому. Сучасна матеріальна база закладу й ефективність її використання дозволяють успішно вирішувати статутні завдання УАГІ ВМУУ.

Суб'єктивні інноваційні відносини УАГІ ВМУУ, до яких належать інноваційно-психологічні та інноваційно-моральні, впливають на моральний стан, відчуття, емоції і суб'єктивні етичні оцінки співробітників закладу. Оскільки інноваційно-психологічні відносини є, зокрема, психологічним контуром відносин, що виражають психологію господарських суб'єктів (наприклад: чекання, терпіння, залишок довіри до влади з боку науково-педагогічного корпусу відносно справедливого розподілу багатих за своїм потенціалом і в той же час обмежених ресурсів [107], то завданням керівництва УАГІ ВМУУ є утворення нормальних, комфортних і достойних умов, приємного і дружнього мікроклімату для творчої праці професорсько-викладацького складу та інших категорій співробітників закладу. Інноваційно-психологічні є важливою частиною соціально-психологічних відносин, які залежать від

реформ і перетворень освітньої галузі, зміни ролі, значення і місця освітянина, професора і науковця в сучасному суспільстві. Соціально-психологічні відносини є надзвичайно важливими і такими, що залишаються у сфері освіти останніми. Завданням ради директорів і керівників різних рівнів УАГІ ВМУУ є підтримка високого морально-психологічного стану співробітників закладу, їх високого духу, реальне практичне підтвердження того, що у професіях викладача-вихователя та вченого первинне значення мають творчість, покликання, талант, хист, бажання робити добро й служити людству.

Велике значення в УАГІ ВМУУ приділяється інноваційно-моральними відносинам між співробітниками, студентами і оточуючим громадянським суспільством. Важливим є морально-етичне, патріотичне виховання викладачів і студентів, їх навчання добру і загальнолюдським цінностям, чесності, справедливості, надійності, вмінні оцінювати свою діяльність з точки зору добра і зла. Велике значення у цій справі відіграє участь у реальній благодійній діяльності (допомога сиротам і хворим дітям, шефська опіка сільських шкіл тощо).

Розглянуті види відносин є характерними як для зовнішньої, так і для внутрішньої інноваційної політики УАГІ ВМУУ.

**Завдання з розвитку та вдосконалення інноваційних відносин в УАГІ ВМУУ**

Розвитку інноваційних відносин в УАГІ ВМУУ сприяють, по-перше, необхідність задоволення освітніх і наукових потреб українського суспільства, що постійно зростають і ускладнюються; по-друге, необхідність досягнення і підтримки виокого рівня конкурентоспроможності навчального закладу на внутрішньому (українському) і зовнішньому (світовому) ринках освітніх послуг; по-третє, пошук нових ідей і вдосконалення вже існуючих і відомих технологій, методів і методик навчання; по-четверте, сприяння загальному підвищенню інтелектуального рівня українського суспільства.

Тому УАГІ ВМУУ створює, впроваджує і розвиває освітні, фінансові, соціальні, управлінські і культурні інновації. Для УАГІ ВМУУ інноваційною діяльністю є як створення нової, так і відновлення й вдосконалення вже існуючої освітньо-наукової продукції (послуг), оновлення і доведення її до якісно нового рівня.

В період розбудови економки і соціальної сфери незалежної України головні інновації у ВНЗ пов'язані насамперед зі зміною індивідуальної свідомості людей і суспільної свідомості. Тому в УАГІ ВМУУ важливо дослідити і проаналізувати, що міняють інновації в економічних відносинах, які нові елементи виникають в рамках традиційних економічних відносин в освіті, і показати, як різні види економічних відносин із урахуванням інновацій проявляються у вищій освіті і у ВНЗ.

Необхідним є вивчення і впровадження новітніх освітніх технологій (в першу чергу – інформаційних), створення нових навчальних програм,

започаткування нових навчальних предметів (курсів), навчання людей новим спеціальностям, що виникли в результаті бурхливого розвитку науки і техніки. Також важливим для всього людства є ефективна обробка нової інформації, її осмислення, усвідомлення і засвоєння, утворення нових знань, техніки і технологій, захист життя на Землі і вирішення проблем нестачі продуктів харчування.

УАГІ ВМУУ успішно впроваджує комерційні інновації у сфері освіти на основі реалізації контрактної форми навчання. Виконуючи функцію безприбуткової установи, заклад залишає всю різницю між доходами і поточними (разом із обов'язковими) витратами в УАГІ ВМУУ. Ці кошти спрямовуються на такі цілі:

- фінансування наукових досліджень, інноваційних прошрам і пошукових робіт;
- проведення міжнародних і всеукраїнських наукових і практичних конференцій і семінарів;
- проведення шкільних олімпіад із ділової англійської мови;
- видання монографій, навчально-методичної літератури (підручників, посібників, методичних розробок тощо);
- надання стипендій (знижок в оплаті навчання) переможцям і призерам олімпіад з ділової англійської мови, студентам-відмінникам і активістам громадського життя;
- надання гуманітарної допомоги школам інтернатам для дітей з розумовими і фізичними вадами, сільським школам, навчальним закладам малих міст України;
- фінансова підтримка закордонного стажування і включеного (короткотермінового) навчання студентів УАГІ ВМУУ;
- фінансування участі викладачів, науковців і студентів УАГІ ВМУУ в роботі міжнародних, всеукраїнських і регіональних наукових і практичних конференціях, семінарах;
- фінансування участі студентів УАГІ ВМУУ в молодіжних конкурсах, фестивалях, культурно-масових заходах, екскурсіях, спортивних змаганнях і оздоровчих програмах;
- підтримка участі співробітників і студентів УАГІ ВМУУ в гуманітарних міжнародних програмах тощо.

Впроваджуючи інноваційні технології міжнародної освіти (поєднання навчальних планів і використання зарубіжних навчальних програм, включене короткотермінове і довготермінове навчання в зарубіжних університетах і коледжах, читання лекцій на англійській та інших іноземних мовах, дистанційне навчання за допомогою професорів з університетів США, Великобританії та Західної Європи, одночасне використання американської та європейської кредитно-модульних систем, практичне стажування в зарубіжних фірмах, компаніях і підприємствах, співпраця українських і зарубіжних викладачів

і науковців) УАГІ ВМУУ створює позитивні ділові інноваційні відносини, як у професійній (освітній) сфері (інноваційно-педагогічні відносини), так і у сфері людського спілкування (суб'єктивні відносини).

Вивчаючи досвід економічно розвинутих країн, студенти наочно засвоюють принципи вільного підприємництва, ринкової економіки, знайомляться з досягненнями західних країн у сфері демократії, захисту прав і свобод, на практиці здобувають досвід підприємництва і ефективного менеджменту, навчаються досвіду етичної поведінки, моральності та порозуміння з громадянами різних країн. Усе це сприяє підготовці фахівців високого міжнародного рівня і підтверджує необхідність подальшого впровадження інновацій та розбудови інноваційних відносин.

## 2.3. Впровадження інноваційних інформаційних технологій

Удосконалення інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ можливо здійснювати за допомогою інформаційних технологій. Наприклад, за рахунок оптимізації функціонування електронного документообігу та підвищення ефективності використання ВЕБ-технологій.

Таким чином, одним із реальних шляхів підвищення ефективності інноваційної статутної діяльності УАГІ ВМУУ будемо вважати удосконалення його локальної комп'ютерної мережі шляхом оптимізації функціонування електронного документообігу, а також – автоматизації діяльності функціональних підрозділів.

Оптимізація функціонування електронного документообігу є першочерговим завданням з підвищення ефективності функціонування інформаційної системи УАГІ ВМУУ. Сама ж автоматизація документообігу реалізується системами електронного документообігу (СЕД) і має на меті скорочення витрат. Так, при впровадженні СЕД в УАГІ ВМУУ можна досягти наступних переваг:

- звільнити фізичне місце для збереження документів;
- зменшити витрати на копіювання й доставку документів у паперовому вигляді;
- знизити витрати на персонал, устаткування тощо.

Також суттєвими є переваги, пов'язані з підвищенням ефективності роботи УАГІ ВМУУ, а саме:

- з'являється можливість колективної роботи над документами (що майже неможливо здійснювати при паперовому діловодстві);
- значно прискорюється пошук і вибірка документів (за різноманітними атрибутами);
- підвищується безпека інформації (збереження конфіденційності і захист від несанкціонованого вторгнення) за рахунок того, що робота в СЕД з незареєстрованною робочою станцією є неможливою, а кожному користувачеві СЕД призначаються свої повноваження доступу до інформації, а завантаження комп'ютера здійснюється тільки за допомогою пароля (авторизації користувача);

- підвищується схоронність проходження документів і зручність їх збереження (тому що вони зберігаються в електронному вигляді на сервері);
- поліпшується контроль за виконанням документів.

Одним із головних показників, що характеризує роботу мережі ВНЗ, є швидкість роботи в мережі. Пропонується для використання в мережі УАГІ ВМУУ технології Fast Ethernet, яка дозволяє проводити обмін інформацією на швидкості 100 Мбіт/сек. та вище. Ця швидкість достатня для задоволення більшості потреб користувачів мережі інституту.

Така інформаційна система в УАГІ ВМУУ функціонує як точка доступу до інформації у мережі Інтернеті або як ВЕБ-сайти, що допомагають користувачам – співробітникам і студентам інституту у пошуку потрібної інформації через Інтернет та надають їм інформацію з різних джерел. Подібні системи мають назву корпоративного порталу (корпоративний ВЕБ-портал) і їх класифікують за спрямованістю на користувачів.

Корпоративний портал УАГІ ВМУУ може надавати його співробітникам і студентам (а також постійним партнерам інституту) суворо персоніфікований вхід до автоматизованої системи управління УАГІ ВМУУ – до інформаційної системи з підготовки прийняття рішень; до експертної системи і системи спільної роботи; до систем управління бізнес-процесами і бізнес-проектами; до ресурсів із дистанційного навчання тощо.

На рисунках 5.4–5.6 показана приблизна схема роботи локальної комп'ютерної мережі УАГІ ВМУУ в контексті організаційної роботи структури інституту залежно від розташування його корпоративного порталу.

Через локальну мережу УАГІ ВМУУ об'єднуються такі функціональні підрозділи:

- Приймальна комісія.
- Відділ кадрів, бухгалтерія.
- Навчальна частина.
- Деканат.
- Навчальні аудиторії.
- Бібліотека.
- ІТ-адміністратор.

На першому етапі впровадження СЕД УАГІ ВМУУ було розміщено ВЕБ-портал в межах локальної мережі організації. При цьому бізнес-процеси УАГІ ВМУУ проходять швидко завдяки великій швидкості роботи самої системи.

У подальшому, за необхідності розширення можливостей використання мережі Інтернет і ВЕБ-технологій, в УАГІ ВМУУ доцільне, розміщення ВЕБ-порталу інституту на сервері Інтернет-провайдера (другий етап) з потенційним плануванням використання ЦОД (третій етап).

Значним резервом також є підвищення ефективності використання новітніх ВЕБ-технологій, розширення дистанційного навчання, ВЕБ-дизайн, розробка і впровадження нових електронних навчально-методичних матеріалів

(у тому числі – електронних підручників і посібників). Вдосконалення ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ (версії на українській та англійській мовах) дозволить підвищити ефективність роботи усіх підрозділів УАГІ ВМУУ, підняти рівень міжнародної інформаційно-рекламної і маркетингової роботи для залучення як більшої кількості іноземних студентів, так і для запрошення до співпраці фахівців із зарубіжних університетів і коледжів.

**Висновки і пропозиції до глави 5.** Наведемо далі висновки і пропозиції щодо можливих шляхів і напрямів підвищення ефективності впровадження інновацій в статутній діяльності УАГІ ВМУУ і подальшого вдосконалення управління його інноваційною діяльністю.

***Висновки.*** Детальне вивчення особливостей статутної діяльності УАГІ ВМУУ, стану й досвіду впровадження інновацій та ефективності управління ними дозволяють зробити наступні висновки.

1). В цілому, УАГІ ВМУУ є інноваційним ВНЗ в системі української вищої освіти. Про це свідчить 13-річний позитивний досвід його освітньо-виховної і наукової діяльності.

2). Серед основних досягнень у сфері інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ слід виділити наступні:

- Застосування в навчальному процесі експериментальних інтегрованих навчальних планів і програм з використання передового досвіду як провідних вітчизняних ВНЗ, так і університетів і коледжів США й інших ВНЗ економічно розвинених країн.
- Ефективна організація поглибленого вивчення студентами УАГІ ВМУУ як національної, української мови, так і англійської (мови міжнародного бізнесу) та інших іноземних мов (німецької, французької, іспанської).
- Запрошення для викладацької діяльності в УАГІ ВМУУ зарубіжних професорів і фахівців, створення міжнародного колективу викладачів, науковців і вихователів.
- Ефективне використання при підготовці фахівців з менеджменту ЗЕД і управління підприємницькою діяльністю новітніх освітніх досягнень – інформаційного забезпечення, дистанційних методів навчання і ВЕБ-технологій.
- Направлення на включене навчання (від 2–3 тижнів – до 1–2 семестрів) до зарубіжних університетів і коледжів студентів УАГІ ВМУУ, організація для них практик і стажувань за кордоном, а також у міжнародних компаніях, корпораціях і спільних підприємствах в Україні.
- Виховання в студентах УАГІ ВМУУ патріотизму, високих морально-етичних якостей, здійснення студентами і викладачами інституту реальної благодійної діяльності, надання шефської допомоги сільським загальноосвітнім школам, школам-інтернатам і дитячим будинкам.
- Реальне впровадження в УАГІ ВМУУ принципів міжнародної освіти, інтернаціоналізація вищої освіти, підготовка з числа іноземних студентів кваліфікованих фахівців для зарубіжних країн.

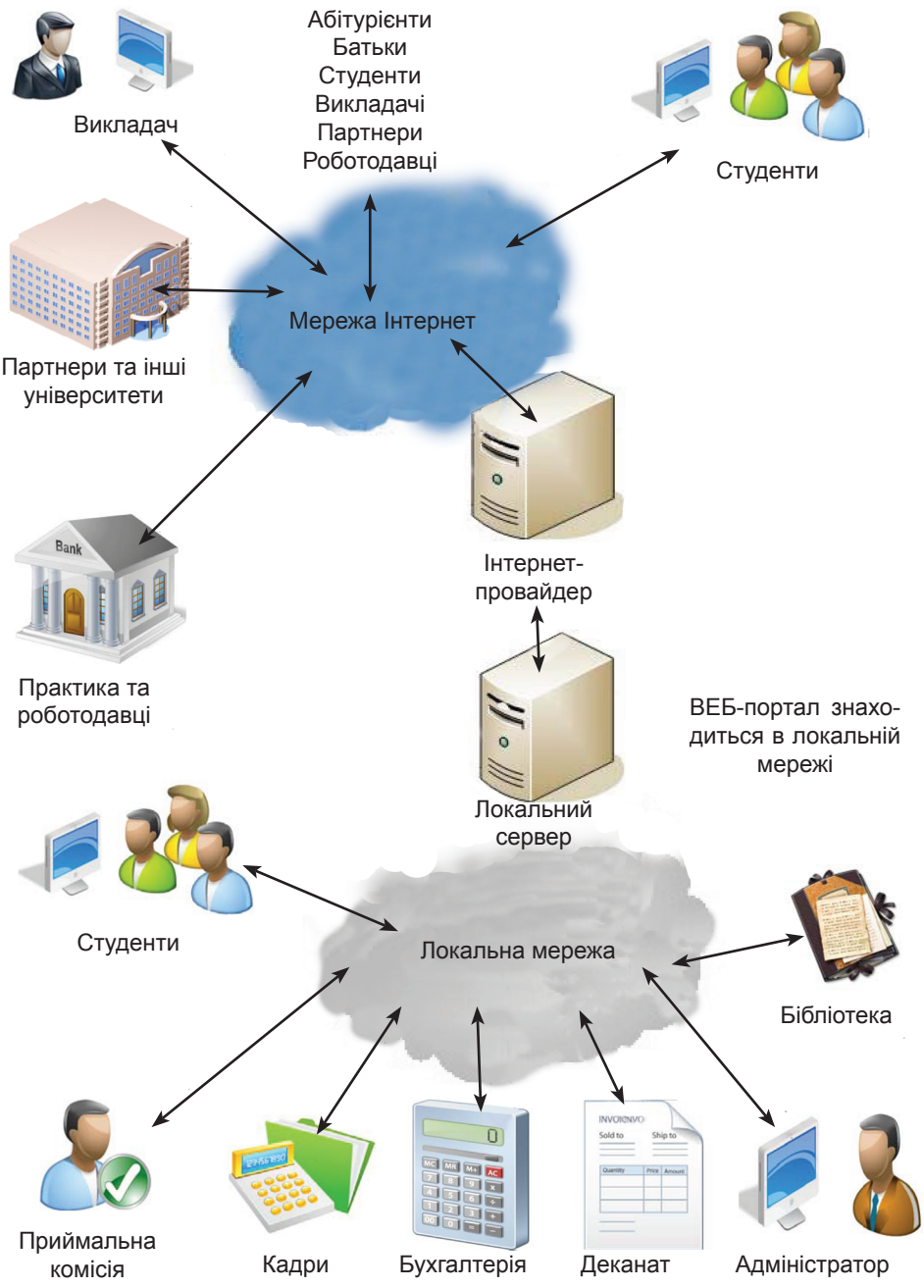



**Рис. 5.4. ВЕБ-портал УАГІ ВМУУ знаходиться в локальній мережі**

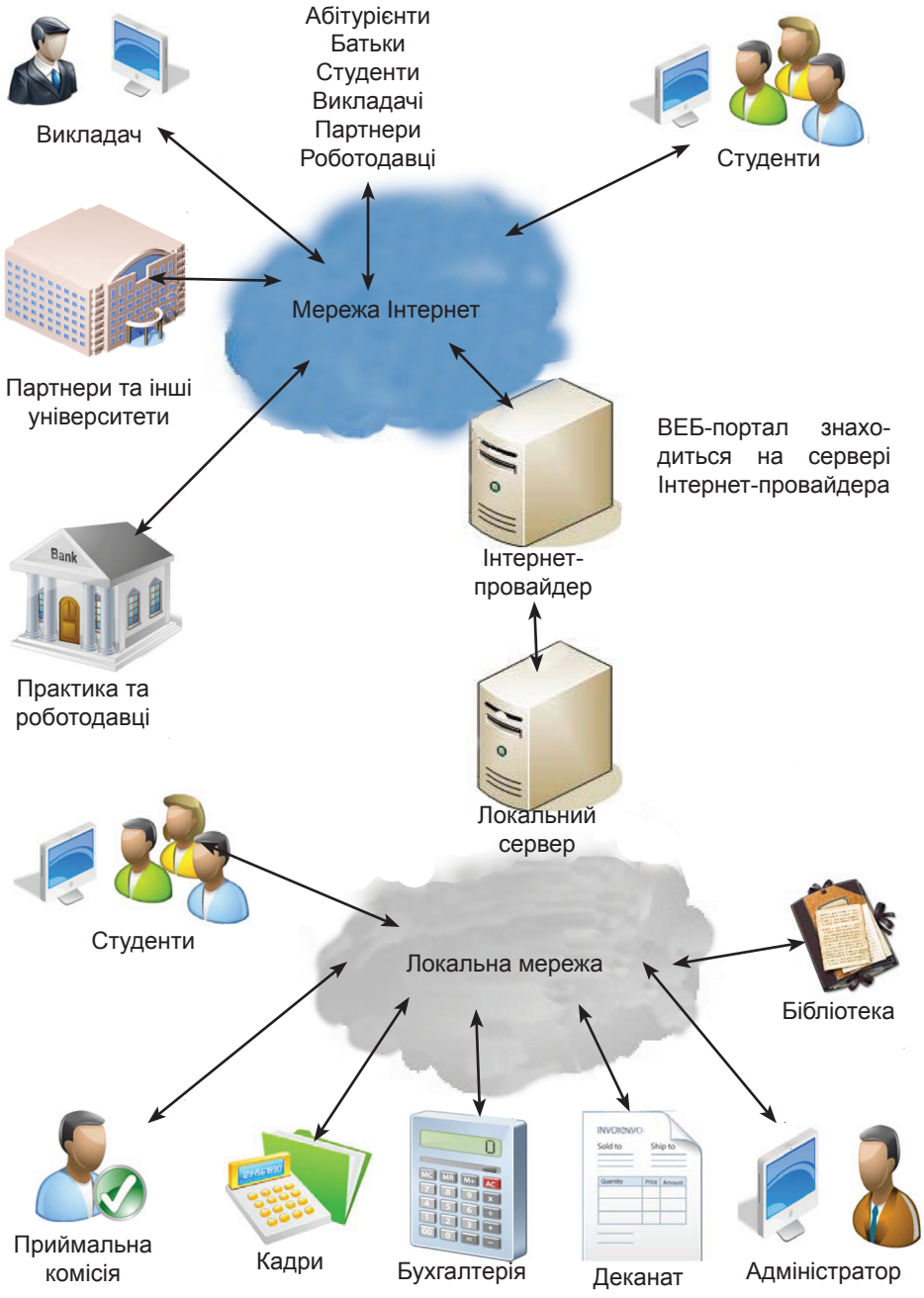



**Рис. 5.5. ВЕБ-портал УАГІ ВМУУ знаходиться на сервері Інтернет-провайдера**

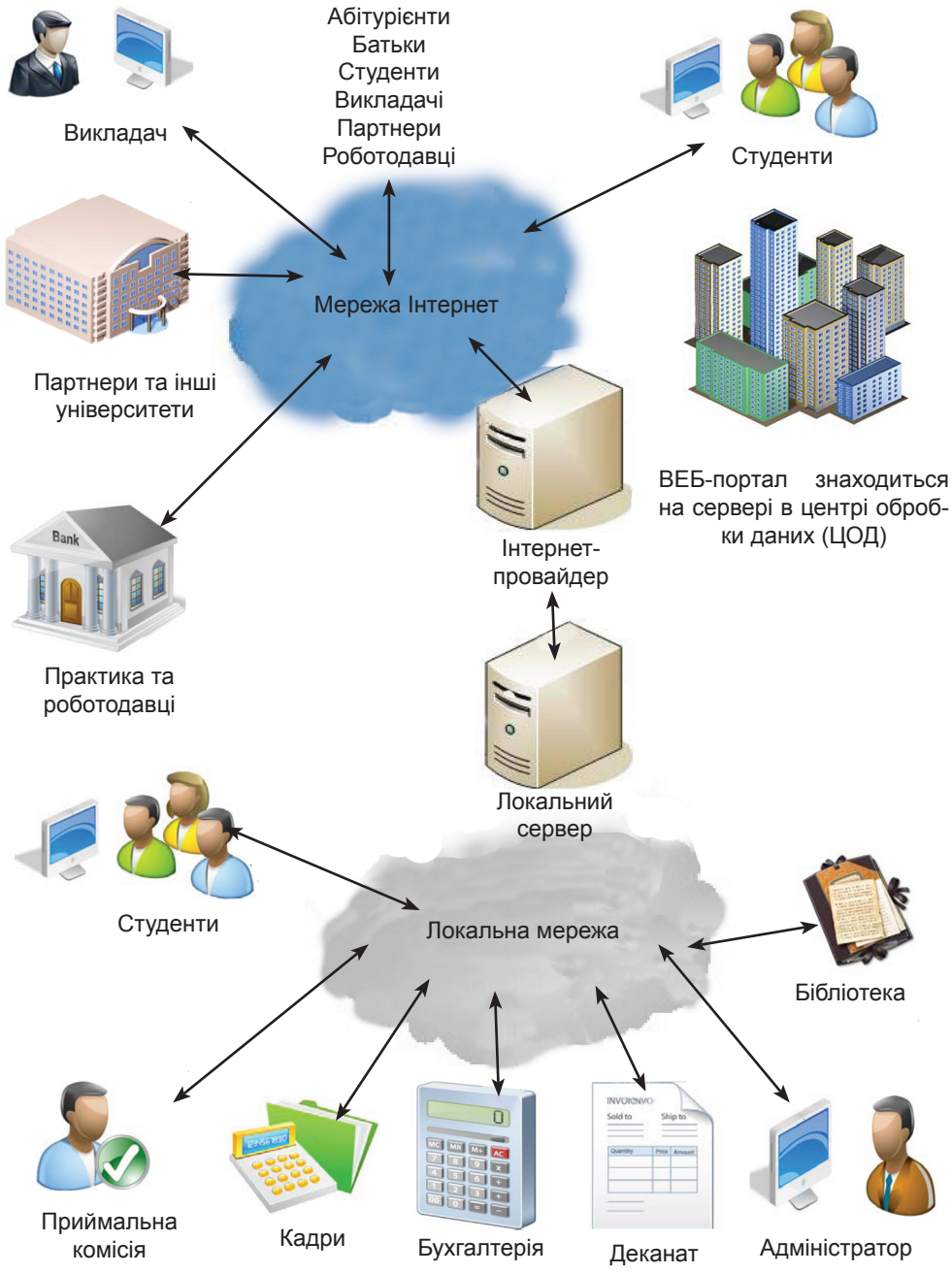



**Рис. 5.6. ВЕБ-портал УАГІ ВМУУ знаходиться на сервері в центрі обробки даних (ЦОД)**

3). Головним досягненням УАГІ ВМУУ є ефективна підготовка високоморальних фахівців-професіоналів для народного господарства України, про що свідчить, по-перше, 100 % працевлаштування студентів і випускників; по-друге, їх кар'єрне зростання; по-третє, широкий спектр міжнародних компаній, фірм, банківсько-фінансових установ і спільних підприємств, які запрошують на роботу випускників УАГІ ВМУУ.

4). УАГІ ВМУУ має багато договорів і угод про співпрацю як з вітчизняними і міжнародними компаніями і фірмами, так і з зарубіжними ВНЗ-партнерами.

5). Інноваціями в УАГІ ВМУУ охоплена майже вся його статутна діяльність. Слід також відзначити високий професіоналізм професорсько-викладацького складу, науковців та інженерного-технічного персоналу, сприятливий, дружній моральний клімат в колективі, взаємну повагу працівників і студентів.

6). Недоліками, на наш погляд, є: наявність лише однієї української освітньо-професійної програми з менеджменту; невелика кількість студентів; відсутність спеціалізованої ради з захисту дисертацій і фахових періодичних видань.

Однак, на нашу думку, існують резерви для підвищення ефективності роботи УАГІ ВМУУ, подальшого поліпшення його інноваційної діяльності, укріплення конкурентоспроможності на вітчизняному й зарубіжному ринках освітніх послуг.

***Пропозиції.*** Доцільно висловити такі пропозиції:

1). Більше запрошувати студентів із зарубіжних ВНЗ на включене навчання до УАГІ ВМУУ.

2). Ширше впроваджувати дистанційні методи навчання (особливо – з партнерами з ВНЗ США та інших економічно розвинених країн).

3). Вдосконалювати використання ВЕБ-технологій і застосування в статутній діяльності інформаційних і комп'ютерних засобів.

4). З метою розширення статутної діяльності УАГІ ВМУУ:

- Необхідним є відкриття нових спеціальностей, наприклад: міжнародний бізнес; міжнародна економіка; міжнародні економічні відносини; інноваційний менеджмент.
- Доцільно відкрити кафедри з міжнародної економіки, міжнародного бізнесу, євроінтеграції, можливо – кафедру ЮНЕСКО тощо. Заснувати спеціалізовану раду з захисту дисертацій з економічних дисциплін.
- Також, на наш погляд, доцільно розглянути можливість відкриття спеціальностей з іноземних мов.
- Доцільно поглибити співпрацю з Американським ресурсним центром, Британською Радою, Інститутом Гете та іншими міжнародними освітньо-науковими і культурними центрами і посольствами зарубіжних країн в Україні.
- Необхідно приймати активну участь у міжнародних освітньо-наукових програмах, особливо – з інтернаціоналізації освіти і Болонського процесу.

5). Для підвищення ефективності впровадження інновацій в УАГІ ВМУУ і вдосконалення управління його інноваційною діяльністю доцільно, на наш погляд, розробити такі заходи (з визначенням необхідних термінів і відповідальних за виконання):

*По-перше,* затвердити Положення про інноваційну освітню діяльність УАГІ ВМУУ.

*По-друге,* створити відділ інновацій та суспільний центр інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ за напрямами статутних завдань.

*По-третє,* розробити інноваційну освітню програму УАГІ ВМУУ за напрямами:

- інноваційні освітні технології;
- інформаційно-телекомунікаційні системи;
- новітні напрями, методи і технології міжнародної освіти, інтернаціоналізації вищої освіти та європейської інтеграції.

6). Також доцільно:

- Вивчити питання щодо фінансування розробки і впровадження інноваційної освітньої програми УАГІ ВМУУ з усіх можливих джерел (у тому числі: державного бюджетного; галузевих і регіональних; внутрішнього інститутського).
- Розробити і затвердити процедуру стимулювання співробітників і студентів УАГІ ВМУУ з метою активізації їхньої участі в інноваційних проектах.
- Систематично поліпшувати й удосконалювати інноваційні стосунки в колективі УАГІ ВМУУ, підвищувати роль колегіальності в управлінні закладом і прийнятті стратегічних рішень, ширше використовувати синергію колективної праці співробітників-однодумців.

Далі наведемо проект Положення про інноваційну освітню діяльність УАГІ ВМУУ.

# ПОЛОЖЕННЯ
# ПРО ІННОВАЦІЙНУ ОСВІТНЮ ДІЯЛЬНІСТЬ УАГІ ВМУУ

*м. Київ* *2010 р.*

## §1. Загальні положення

1.1. Інноваційна освітня діяльність УАГІ ВМУУ – це комплекс наукових, освітньо-педагогічних і організаційно-управлінських заходів, спрямованих на розробку й цільове використання освітніх нововведень, комерціалізацію їхніх результатів і підвищення конкурентоспроможності інституту на внутрішньому і міжнародному ринках освітніх послуг.

1.2. Інноваційна освітня діяльність УАГІ ВМУУ здійснюється на основі Конституції України, чинного законодавства України та у відповідності до "Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України", законів України "Про інноваційну діяльність", "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні", "Про наукову і науково-технічну діяльність", "Про наукову і науково-технічну експертизу", "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки", "Про авторське право і суміжні права" та інших законодавчих і нормативних актів у сфері освіти, науки й інноваційної діяльності.

1.3. Основні принципи інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ:

- орієнтація статутної діяльності УАГІ ВМУУ на державні і міжнародні пріоритети в галузі науки й освіти, розвиток освітніх і наукових інновацій;
- удосконалення освітніх компонентів статутної діяльності інституту на основі прогресивних нововведень;
- єдність ціннісно-освітнього змісту освіти з технологічними новаціями;
- інтеграція у навчальний процес новітніх фундаментальних і прикладних досліджень;
- прозорість і гласність інноваційної освітньої діяльності як орієнтир у розробці програм, проектів, планів, необхідних у роботі.

## §2. Мета й завдання інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ:

- визначення інноваційної стратегії і пріоритетів УАГІ ВМУУ в галузі освітньої, науково-дослідницької та виховної діяльності;
- формування нормативної бази, яка регламентує інноваційну освітню діяльність УАГІ ВМУУ;
- забезпечення взаємодії наукової й педагогічної роботи, практики й матеріального забезпечення в інноваційній освітній діяльності професорсько-викладацького складу УАГІ ВМУУ;

- створення умов для розвитку, заощадження й використання інноваційного потенціалу, принципово нового продукту, новітніх результатів науково-дослідної роботи з проблем вищої школи;
- забезпечення практичного використання і комерціалізації результатів інноваційної освітньої діяльності;
- взаємодія з державними, міжнародними, регіональними організаціями, установами, ВНЗ, що здійснюють підтримку науково-педагогічних досліджень.

## §3. Об'єкти інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ

3.1. Об'єктами інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ є продукти інтелектуальної діяльності професорсько-викладацького складу у вигляді:

- інноваційних програм і проектів з проблем перспективного розвитку освіти в Україні, міжнародної освіти та інтернаціоналізації вищої освіти в УАГІ ВМУУ;
- моделей ефективного управління розвитку УАГІ ВМУУ і структурних підрозділів інституту;
- новітніх знань та інтелектуальних продуктів: інноваційні навчальні плани; інноваційні освітні програми; інноваційні курси (дисципліни); інноваційне програмне забезпечення;
- новітніх методик навчання, інноваційних освітніх технологій, спрямованих на реалізацію пріоритетних напрямів освіти;
- науково-методичних публікацій з питань інноваційної освітньої діяльності;
- організаційно-методичних механізмів, які принципово змінюють або поліпшують структуру і якість освіти.

## §4. Суб'єкти інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ

4.1. Суб'єктами інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ можуть бути науково-педагогічний колектив, творчі групи, автори й авторські колективи, об'єднання науково-педагогічних і виробничих, соціальних і фінансових працівників, що розвивають інноваційну діяльність і здійснюють її підтримку, колектив студентів інституту.

4.2. Суб'єктам інноваційної освітньої діяльності належать авторські права згідно з Законом України "Про авторське право і суміжні права".

4.3. Суб'єкти інноваційної освітньої діяльності, які є предметом спільного міжнародного договору, підлягають захисту за Законом України "Про авторське право і суміжні права".

## §5. Інноваційний освітній проект, інноваційний освітній продукт, інноваційна освітня продукція як результати інноваційної діяльності

5.1. Інноваційний освітній проект – попередньо розроблений та реалізований у навчальному процесі УАГІ ВМУУ принципово новий інтелектуальний продукт, який пройшов внутрішньоінститутську експертизу і реєстрацію з подальшою державною реєстрацією.

5.2. Інноваційний освітній продукт – науково-дослідна розробка принципово нового змісту, нової технології навчання (у тому числі – інформаційної), експериментально апробованої як результат інноваційного проекту.

5.3. Інноваційна освітня продукція – тиражований інноваційний продукт як результат інноваційного проекту.

## §6. Управління інноваційною діяльністю УАГІ ВМУУ

6.1. Управління інноваційною діяльністю УАГІ ВМУУ здійснює служба інновацій – підрозділ науково-методичного відділу (управління) якістю освітньої діяльності УАГІ ВМУУ.

6.2. Служба інновацій УАГІ ВМУУ:

- створює нормативно-правову і науково-методичну базу УАГІ ВМУУ для забезпечення інноваційної діяльності;
- розробляє стратегічні напрями і програму інноваційної діяльності УАГІ ВМУУ;
- затверджує на конкурсній основі пріоритетні напрямки інноваційної діяльності підрозділів УАГІ ВМУУ, авторських колективів, їх інноваційні проекти;
- забезпечує координацію інноваційної діяльності підрозділів УАГІ ВМУУ, творчих колективів інституту;
- організовує експертизу інноваційного проекту й підготовку документації до реєстрації до Державного реєстру;
- сприяє науково-методичним контактам і поширює інформацію про новітні досягнення УАГІ ВМУУ;
- звітує про свою діяльність перед керівництвом УАГІ ВМУУ.

## §7. Реєстрація інноваційних проектів УАГІ ВМУУ

7.1. Реєстрація інноваційного проекту здійснюється з ініціативи служби інновацій УАГІ ВМУУ відповідно до положень статті 13 Закону України “Про інноваційну діяльність”.

## *§8.* ***Фінансова підтримка інноваційної освітньої діяльності УАГІ ВМУУ***

8.1. Джерелами фінансування інноваційної освітньої діяльності можуть бути фінансові засоби:

- державного бюджету;
- бюджету галузевих міністерств, комітетів, відомств;
- місцевого бюджету;
- внутрішнього бюджету УАГІ ВМУУ;
- вітчизняних і міжнародних інвесторів, фондів, грантів;
- суб'єктів інноваційної та підприємницької діяльності.

8.2. Джерела фінансування інноваційної освітньої діяльності в УАГІ ВМУУ не повинні бути законодавчо забороненими в Україні.

# ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1). Інноваційна діяльність у сфері освіти, науки, освітньо-наукового та просвітницько-культурного обслуговування має розвиватися випереджаючими темпами, сприяти реальному реформуванню та оновленню системи освіти у відповідності до нових вимог суспільства і часу.

2). В період жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг важливою є роль міжнародної освіти і підприємницької діяльності ВНЗ. Їх використання на основі нових інформаційних технологій, по-перше, сприяє утворенню глобальних знань; по-друге, дає можливість організувати освіту відповідно до міжнародних освітніх стандартів і сучасних технологій; по-третє, дає можливість усім суб'єктам освітнього процесу бути максимально ефективними у вирішенні спільних проблем, концентруючи свою увагу на підготовці конкурентоспроможних фахівців шляхом збільшення й помноження нового знання. І, по-четверте, й головне: грамотна інноваційна політика і ефективна підприємницька діяльність ВНЗ дозволять їм не тільки виживати в умовах глобальної економічної кризи і жорсткої боротьби на ринку освітніх послуг, але й займати достойне місце у світовій освіті.

3). Сутність будь-якого процесу у ВНЗ визначають відповідні відношення (взаємовідносини), що складаються між його учасниками – викладачами, співробітниками і студентами. Завдання керівників ВНЗ створювати сприятливі й комфортні інноваційні відносини, від яких залежить ефективність інноваційної діяльності всього ВНЗ.

4.) Важливу роль у здійсненні інновацій та підприємницької діяльності у ВНЗ відіграє підприємницька культура його співробітників. Вона має бути спрямованою на досягнення головної спільної цілі – організації високого рівня освітньо-наукової діяльності і забезпечення стабільного фінансового стану ВНЗ.

5). Сучасний розвиток освіти, як і всього суспільства в цілому, напряму залежить від рівня застосування інформаційних технологій, новітніх технічних, і в першу чергу комп'ютерних, засобів. Науково-технічний прогрес є неможливим без впровадження новітніх технологій відкритої й дистанційної освіти, ВЕБ-дизайну, автоматизації технологічних (виробничих) процесів. Завданням системи освіти є випереджаюче засвоєння новітніх інформаційних технологій і навчання людей їх застосуванню.

6). У широкому спектрі статутної освітньо-наукової діяльності ВНЗ України (незалежно від їхньої форми власності) є ознаки економічно-господарської сутності, а саме – підприємництва з використанням апарату менеджменту, маркетингу, інноваційної та інвестиційної діяльності. Саме університетське підприємництво дозволяє ВНЗ здобувати необхідне фінансування, успішно конкурувати між собою, одночасно підвищуючи якість своєї освітньо-наукової діяльності.

7). Світові економічні кризи, процеси глобалізації, інтеграції освітніх систем і подальшої інтернаціоналізації освіти, зменшення бюджетного фінансування і державної підтримки ВНЗ, комерціалізація вищої освіти призводять до трансформації університетів і коледжів у підприємницькі ВНЗ. Проблема виживання в умовах світової економічної кризи і виходу ВНЗ на новий, більш високий і якісний рівень залежить від ефективності впровадження підприємництва в галузі освіти й науки. Досвід перетворення ВНЗ провідних економічно розвинених країн у підприємницькі університети, інститути і коледжі свідчить про дієвість такого підходу трансформації і реформування у сфері освіти.

8). Удосконалення форм фінансування вищої освіти необхідне для її подальшого розвитку в умовах ринкових перетворень. Важливими важелями є: підприємницька діяльність ВНЗ; залучення приватних інвестицій; участь приватного капіталу в підготовці фахівців для народного господарства країни і в укріпленні загального інтелектуального потенціалу нації. Також ВНЗ можуть отримувати додаткові фінансові надходження за рахунок ефективного використання ВЕБ-технологій, дистанційного навчання і організації різноманітних форм дистанційної освіти.

9). Важливими завданнями системи освіти України є ефективна підготовка власних підприємців; керівників різних сфер народного господарства; підприємців невиробничої сфери народного господарства, а також соціальних підприємців. Доцільно вивчати і використовувати передовий досвід економічно розвинених країн світу з підготовки підприємців, бізнесменів і менеджерів.

10). Система освіти України поки що не здійснює цілеспрямованої, науково обґрунтованої та ефективної підготовки підприємців. Менеджерська (управлінська) або економічна освіта не може замінити навчання підприємництву.

11). Проведене дослідження підтверджує, що виявлення, навчання й підготовка потенційного підприємця до самостійної підприємницької творчості необхідно розпочинати змалку. Вже в дошкільному віці завдяки спеціальним психолого-педагогічним, біологічно-фізіологічним та розвивально-інтелектуальним тестам і вправам можна досить точно виявити підприємницькі задатки й потенційні можливості дитини щодо здатності до підприємництва. В період навчання в школі можна здійснювати селекцію майбутніх потенційних підприємців, досить точно виявляти унікальні підприємницькі риси характеру, властивості розуму, особливості мислення та психіки, що є необхідними для успіху у підприємництві, сконцентрувати увагу дитини й педагогів на подальший їх розвиток і вдосконалення.

12). Також, з великим ступенем достовірності можна визначити нездатність дитини до підприємництва й, у свою чергу, сконцентрувати її увагу на інших аспектах і напрямах навчання, орієнтуючи на непідприємницькі спеціальності (гуманітарні, інженерно-технічні, прикладні, господарчі, робітничі тощо).

13). Зарубіжний досвід свідчить, що переважна кількість успішних підприємців розпочинали свою власну справу (або ставали компаньйонами) ще у шкільному віці, або відразу після закінчення школи. Початкову підприємницьку освіту вони отримували в школі, а вже потім, за необхідністю, поглиблювали свої підприємницькі й розширювали практичні знання у ВНЗ або на спеціальних курсах для підприємців.

14). Зарубіжні фахівці в галузі підприємницької освіти вважають, що у ВНЗ масово ефективно можна готувати виключно менеджерів (керівників, управлінців) виробництв (різних рівнів), а підприємців (організаторів бізнесу, виробництв, продуктивної та суспільно-корисної діяльності) у ВНЗ можна тільки довчати (відшліфовувати їхні навички, розширювати й поглиблювати їх знання з необхідних для підприємництва галузей і напрямів).

15). Принципова відмінність підприємця від менеджера полягає в тому, що підприємець не шукає робочого місця, а створює його (для себе та для інших), не шукає роботи, а образно кажучи, "робота шукає підприємця". І саме підприємець наймає на роботу менеджера, а не навпаки.

16). Головні завдання системи освіти України з підготовки підприємців і менеджерів:

- Виховувати у населення позитивне ставлення до підприємництва, переконувати всіх громадян у користі та необхідності підприємницької діяльності як основи економічного зростання суспільства, формування позитивної "підприємницької громадської думки" ("підприємницького менталітету" у кожного члена українського суспільства).
- Спонукати громадськість уряд до прийняття відповідних законодавчих актів на підтримку (і захист!) підприємництва, створення необхідних умов для підприємницької творчості.
- Навчати все без винятку населення країни принципам і методам організації підприємництва (підприємницької діяльності), розкривати і розвивати в людях підприємницькі здібності й риси.

17). Розпочинати первинний відбір і навчання потенційних підприємців доцільно вже з дошкільного віку. Для цього необхідно:

- вивчити досвід економічно розвинених країн і розробити власні психолого-педагогічні засоби (тести, випробування, ігри, вправи тощо) для виявлення підприємницьких здібностей у дітей дошкільного віку, організувати проведення відбору (селекції) потенційних підприємців і здійснення подальшої орієнтації їх на підприємницьку освіту в школі й вищому закладі освіти;
- розпочати підготовку вчителів-вихователів і педагогів-консультантів (психологів) з основ підприємництва для дошкільних закладів освіти;
- розпочинати навчання дітей з дошкільного віку іноземним мовам (і обов'язково – англійській, як мові міжнародного бізнесу), а також основам інформаційних технологій.

18). Продовжувати і вдосконалювати відбір і навчання потенційних підприємців необхідно у середній школі. Для цього треба:

- вивчити досвід економічно розвинених країн і розробити власні психолого-педагогічні засоби (тести, випробування, ігри, вправи, тексти навчальних дисциплін з підприємництва тощо) для розвитку і закріплення виявлених у дітей дошкільного віку підприємницьких здібностей під час їх навчання в середній школі, організувати проведення подальшого відбору (селекції) потенційних підприємців і їх навчання основам підприємництва з орієнтацією на відкриття власної справи (підприємства, бізнесу) або подальшу підприємницьку освіту у вищому закладі освіти;
- розпочати підготовку вчителів-вихователів і педагогів-консультантів (психологів) з основ підприємництва для середніх закладів освіти;
- забезпечити якісне навчання школярів іноземним мовам (обов'язково – англійській), основам інформаційних технологій та користуванню мережею Інтернет.

19). Продовжувати і вдосконалювати відбір і навчання потенційних підприємців слід у вищих закладах освіти, або за курсовими формами поглиблення знань. Для цього доцільно:

- застосовувати передовий досвід економічно розвинених країн у сфері підприємницької освіти, перемістити наголос на практичні аспекти організації підприємницької справи, широко використовувати новітні досягнення науки і техніки, інформаційні технології та мережу Інтернет;
- забезпечити якісне навчання студентів іноземним мовам (обов'язково – англійській);
- широко залучати провідних зарубіжних фахівців підприємницької освіти і практиків-підприємців для теоретичного і практичного навчання студентів, сприяти зарубіжній практиці студентів, поглибленню їх знань і підвищенню кваліфікації вітчизняних викладачів і фахівців у провідних закордонних університетах, компаніях і фірмах.

20). Необхідно зробити підприємницьку освіту в Україні безперервною і доступною для всіх верств населення. Для цього потрібно:

- розпочинати відбір потенційних підприємців і навчання підприємницьким дисциплінам з дошкільного віку, продовжувати навчання і закріплювати набуті знання в середній школі, а далі – поглиблювати й удосконалювати підприємницьку освіту у вищих навчальних закладах (причому навчати підприємництву й розвивати підприємницькі риси характеру й навички в усіх без винятку школярів і студентів усіх спеціальностей) або на курсах;
- організувати пункти тестування, консультування, надання підприємницьких знань і підвищення кваліфікації за курсовими формами, розробити необхідні навчально-методичні матеріали для самостійного навчання, широко використовувати телебачення та інформаційні технології для дистанційного навчання населення основам підприємництва.

21). Важливо також удосконалювати підготовку менеджерів (керівників) виробництв, підприємств, організацій, установ і закладів. Для цього конче необхідно:

- усвідомити, що навчати менеджерів повинні не будь-хто (колишні викладачі політичної економії соціалізму, наукового комунізму, історії КПРС, соціалістичних методів управління і т.п.), а дійсні фахівці – викладачі менеджерських спеціальностей вищих закладів освіти економічно розвинених країн світу та вітчизняні професори-викладачі, які успішно навчалися або стажувалися у провідних зарубіжних університетах; спеціалісти-теоретики і практики з відповідних консультативних менеджерсько-економічних фірм і компаній; менеджери-практики відомих (обов'язково – успішних!) компаній і фірм;
- усвідомити, що без вільного володіння іноземними мовами (в першу чергу – англійською) випускники вищих навчальних закладів нашої країни залишатимуться "містечковими" фахівцями, яких не визнаватимуть зарубіжні колеги і які не зможуть сприяти успішній інтеграції України у світову спільноту;
- не соромитися запозичувати позитивний зарубіжний досвід з підготовки менеджерів, запрошувати для викладання фахових дисциплін та іноземних мов (як це робиться в цивілізованому світі!) зарубіжних спеціалістів і носіїв менеджерської культури, етики і мови, направляти за кордон на фахове і мовне стажування наших майбутніх фахівців-менеджерів.

## Список літератури:


1. ***Абалкин Л. И.*** Новый тип экономического мышления. – М. : Экономика, 1987. – 191 с.
2. ***Абульханова-Славская С. А.*** Деятельность и психология личности. – М. : Наука, 1980. – 338 с.
3. ***Аверченко Л. К.*** Управление общением // Москва – Новосибирск: ИНФРА-М. – 1999. – 216 с.
4. ***Аверьянов А. И.*** Системное познание мира: методологические проблемы. – М. : Политиздат, 1985. – 263 с.
5. ***Автомонов В. С.*** Человек в зеркале экономической теории. – М. : Наука, 1993. – 176 с.
6. ***Азарян Е. М.*** Международный маркетинг. – 2-е изд. – Харьков: Студцентр, 2001. – 202 с.
7. ***Азоев Г. Л.*** Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 312 с .
8. ***Алексеев Н. И.*** Человек труда на перепутье // Социологические исследования. – 1992. – № 6. – С. 21–28.
9. ***Алексюк А. М.*** Педагогіка вищої школи: Курс лекцій: модульне навчання. – К., 1998. – 220 с.
10. ***Американское университетское образование: уроки для России*** / Затулин О. А., Капустин Б. Г., Константиновский Д. Л. и др. // Отчет по результатам посещения Университета Дюк в Северной Каролине, май 2004 г. – Российское образование. Система федеральных образовательных порталов. Федеральный специализированный портал “Сравнительная образовательная политика”, http://comparative.edu.ru.9080/PortalWeb/document/show.action?document.id=4398.
11. ***Андреев И. Д.*** Проблемы логики и методологии познания. – М. : Мысль, 1981. – 127 с.
12. ***Андрощук Г.*** Державна інноваційна політика // Інтелектуальна власність. – 2004. – №1. – С. 37–40
13. ***Андрощук Г.*** Раціоналізаторська діяльність за кордоном // Інтелектуальна власність. – 2003. – № 4. – С. 29–34.
14. ***Ансофф И.*** Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ.. под ред.. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2005. – 416 с.
15. ***Ансофф Й.*** Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 2004. – 519 с.
16. ***Армстронг Г., Котлер Ф.*** Маркетинг: загальний курс / Навч. пос., пер. з англ. – 5-те вид. – Москва – Санкт-Петербург – Київ: Діалектика, 2001. – 608 с.
17. ***Архангельский С. И.*** Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы. – М. : Высшая школа, 1980. – 368 с.

18. ***Асаул А. Н., Капаров Б. М.*** Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / Под ред. А. Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 280 с.
19. ***Асмолов А. Г.*** Психология индивидуальности. – М., 1986.
20. ***Астахова В. И.*** К вопросу о сущности различий между государственными и негосударственными вузами // Приватное образование в посттоталитарном обществе: первые итоги, проблемы, перспективы. Прогр. и материалы междунар. семинара лидеров приватного образования. – Харьков, 1999. – С. 20–25.
21. ***Афанасьев В. Г.*** общество: системность, познание и управление. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.
22. ***Балабанов С. С. и др.*** Имидж предпринимателя у педагогов и учащихся // СОЦИС, 1999. – № 2. – С. 8–13.
23. ***Баранчеев В.*** Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. // Проблемы теории и практики управлення. – 2008.– № 5. – С. 85–90.
24. ***Бізнес-план:*** Методичні матеріали / під. ред. Р. Г. Манілівського. – М., Фінанси і статистика, 2004. – 80 с.
25. ***Білуха М. Т.*** Основи наукових досліджень. – К. : Вища школа, 1997. – 271 с.
26. ***Бланк И. А.*** Инвестиционный менеджмент: Учебный курс / Изд 2-е, перераб. и дополн. – К. : Эльга, Ника-центр, 2006. – 552 с.
27. ***Блауг М.*** Экономическая мысль в ретроспективе / Пер. с англ. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 720 с.
28. ***Бляхман Л. С.*** Научиться экономически мыслить. – М., 1984. – 64 с.
29. ***Бляхман Л. С.*** Перестройка экономического мышления. – М. : Политиздат, 1990. – 271 с.
30. ***Бобосов Е. М.*** Переход к рынку в зеркале общественного мнения // Социологические исследования. – 1991. – № 4. – С.25–34.
31. ***Бобров В. Я.*** Сучасні зарубіжні тенденції розвитку економічної освіти / Сучасна вища школа: психолого-педагогічний аспект // Монографія. За ред. Н. Г. Ничкало – Київ: АПН України, Інститут педагогіки і психології професійної освіти, 1999. – С. 107–146.
32. ***Богачев В.*** Кризис и рынок // Экономические науки. – 1991. – №12. – С.31–37.
33. ***Боголіб Т. М.*** Принципи управління вузом: Монографія. – К. : Знання, КОО, 2004. – 204 с.
34. ***Богомолов А.*** Сверхзадача образования // Персонал, 1998 – № 4. – С. 77–81.
35. ***Боди Д., Пейтон Р.,*** Основи менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Каптуревского Ю. Н. – СПб.: Питер, 2006. – 186 с.
36. ***Большой экономический словарь*** / Под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Фонд “Правовая культура”, 1994. – 528 с.

37. ***Боумен К.*** Основи стратегического менеджмента./Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 175 с.
38. ***Бояринцева А. В.*** Психологические проблемы экономической социализации // Педагогика. – 1994. – №4. – С. 12–18.
39. ***Братусь Б. С.*** К проблеме нравственного сознания в культуре уходящего века // Вопросы психологии. – 1993. – №1. – С. 6–12.
40. ***Василенко В. А., Мельник И. Е.*** Стратегии инновации в системе менеджмента. – М. : МГИУ, 2007. – 367 с.
41. ***Василенко В. А., Ткаченко Т. І.*** Стратегічне управління: Навч. посібн. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
42. ***Верхогляд О. О., Романовський О. О., Романовська Ю. Ю.*** Дистанційна освіта США як джерело додаткового фінансування університетів і коледжів / Національне господарство України: теорія та практика управління: зб. наук. праць. – К. : Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. – С. 237–247.
43. ***Виноградська А. М.*** Основи підприємництва: Навчальний посібник. Друге видання, перероб. і допов. – Київ : Кондор, 2005. – 544 с.
44. ***Винокуров В. А.*** Организация стратегического управлений на предприятии. – М. : Мир, 2006. – 160 с.
45. ***Винокуров В. А.*** Организация стратегического управлення на предприятии. – М: Центр єкономики маркетинга, 2006. – 456 с.
46. ***Виханский О. С, Наумов А. И.*** Менеджмент: человек, стратегия, процес: 2-е изд. Учебник. –М. : Фирма “Гардарика”, 2005. –416 с.
47. ***Виханский О. С.*** Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с.
48. ***Вища освіта України і Болонський процес:*** Навчальний посібник / За ред. В. Г. Кременя. Авт. кол.: М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, В. Д. Шинкарук, В. В. Грубінко, І. І. Бабін. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2004. – 384 с.
49. ***Вітлінський В. В., Наконечний С. І.*** Ризик у менеджменті. – К. : КНЕУ, 2005. – 336 с.
50. ***Воловик О. І., Мохамед Ель Махді, Надточій В. О.*** Організаційно-педагогічні аспекти застосування інформаційних технологій при навчанні менеджерів і підприємців / Наук. часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 2. Комп’ютерно-орієнтовані системи навчання: Зб. наук. праць. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – № 8 (15). – С. 59–65.
51. ***Воскобійник О. Г.*** Повість моїх літ. – К. : ВУС, 2000. – 342 с.
52. ***Всяка освіта – державна***. Бо вона працює на свою країну / Про приватну освіту: уява і реалії // Освіта України 21 липня 1999 № 29. – С. – 5.
53. ***Высшее образование в XXI в.*** Соответствие высшего образования требованиям современности. // Alma Mater (Вестник высшей школы), 1998 – № 12. – с. 23–26.

54. ***Высшее образование в XXI в.***: подходы и практические меры (ЮНЕСКО, Париж, 5–9 октября 1998 г.) // Alma Mater (Вестник высшей школы), 1998 – № 11, – С. 3–9.
55. ***Гаврилишин Богдан.*** До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові. – К. : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2009. – 248 с.
56. ***Гаврилов Н. А.*** Развитие инновационных моделей дистанционного обучения как направление информатизации образования на региональном уровне / Н. А.Гаврилов, В. Р.Имакаев, С. В.Шубин // Телекоммуникации и информатизация образования. – 2006. – №2. – С. 129–135.
57. ***Гаврилюк О. В., Румянцев А. П.*** Економічна інтеграція в сучасному світі. – К. : Наукова думка, 1991. – 128 с.
58. ***Гаврылышин Богдан.*** К эффективным обществам: Пути в будущее: доклад Римскому Клубу. – К. : Гнозис, 2009. – 302 с.
59. ***Галузинський В. М., Євтух М. Б.*** Основи педагогіки та психології вищої школи в Україні: Навчальний посібник. – К. : Інтел, 1995. – 168 с.
60. ***Гальчинський А. С., Єщенко П. С., Палкін Ю. І.*** Основи економічної теорії: Посібник. – К. : Вища школа, 1995. – 471 с.
61. ***Гаркавенко С. С.*** Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
62. ***Герет Томас М., Клоноскі Річард Дж.*** Етика бізнесу / Переклад з англійської // К. : Основи, 1999. – 214 с.
63. ***Герчикова И. Н.*** Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. – С. 701.
64. ***Гетльбронер Р., Тароу Л***. Економіка для всіх. – Львів: Просвіта, 1995. – 271 с.
65. ***Гимпельсон В. Е., Назимова А. К.*** Хозяин производства: догма и реальность // Социологические исследования. – 1991. – № 8. – С. 22–31.
66. ***Гібб Алан.*** Освіта майбутніх підприємців // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – № 24. – С. 33–40.
67. ***Голубков Е. П.*** Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М. : Дело, 2005. – 192 с.
68. ***Гольдштейн Г. Я.*** Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
69. ***Градов А. П.*** Экономическая стратегия управления предприятием. – М. : Экономика, 2006. – 425 с.
70. ***Гришин І. Я.*** Національна ідея тотальних інновацій та інформаційна технологія клієнт-сервер // Вісник УАДУ. – 2005. – № 2. – С. 205–208
71. ***Гріфін Р., Яцура В.*** Основи менеджменту. Підручник / Наук. ред.. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
72. ***Гуманітарна сфера України: проблеми і шляхи формування*** / Наук. ред. Б. М. Данилишин. – К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2000. – 95 с.
73. ***Гэлбрейт Д. К.*** Экономические теории и цели общества. – М. : Прогресс, 1979. – 406 с.

74. ***Дайновский Ю. А.*** 505 приемов бизнеса: маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, налоги, стимулирование труда. – Киев: А. С.К., 1998. – 269 с.
75. ***Даниленко Л.*** Менеджмент інновацій в освіті. – К. : Шк. Світ, 2007. – 120 с.
76. ***Данилишин Б. М., Куценко В. І.*** Культурно-освітня сфера як соціальна база підтримки ринкової трансформації в Україні (питання теорії і практики). – К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 1999. – 122 с.
77. ***Державна національна програма "Освіта".*** Україна XXI століття. – К. : Райдуга, 1994. – 61 с.
78. ***Дєниелс Джон Д., Радеба Ли Х.*** Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Пер. с англ., 6-е изд. – М. : Дело, 2006. – 456 с.
79. ***Джуринский А. И.*** Реформы зарубежной школы: Надежды и действительность. – М. : Знание, 1989. – 80 с.
80. ***Дмитренко Г. А.*** Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч.посібник. –К. : МАУП, 2006. – 188 с.
81. ***Довідник приватного підприємця***. / Під ред. В. Д. Кольги. – К. : Літера Лтд., 2001. – 223 с.
82. ***Донченко Е. А., Злобина Е. Г., Тихонович В. А.*** Наш деловой человек. – К. : Ин-т социологии НАН Украины, 1995. – 149 с.
83. ***Друкер П. Ф.*** Задачи менеджмента в XXI веке. М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
84. ***Дьяченко В. К.*** Организационная структура учебного процесса и ее развитие. – М. : Просвещение, 1989. – 160 с.
85. ***Економіка зарубіжних країн*** / А. С. Філіпченко та ін.– К. : Либідь, 2006. – 416 с.
86. ***Економічна енциклопедія:*** У трьох томах. Том 1 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2000. – 864 с.
87. ***Економічна енциклопедія:*** У трьох томах. Том 2 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
88. ***Економічна енциклопедія:*** У трьох томах. Том 3 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
89. ***Економічна теорія: Політекономія:*** Підручник / За заг. ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання-Прес, 2005. – 615 с.
90. ***Енциклопедія освіти*** / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
91. ***Ерошин В. И.*** Современная экономическая ситуация в образовании // Педагогика. – 1996. – №5. – С. 55–59.
92. ***Ефремов В. С.*** Стратегии бизнеса. Концепция и метод планирования. – М. : Финпресс, 2006. – 467 с.
93. ***Ефремов В. С.*** Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М. : Финпресс, 2006. – 192 с.

94. ***Євтушевський В.*** Становлення і розвиток інновацій у вищій школі / В. Євтушевський, Л. Шаповалова // Вища освіта України. – К., 2006.– №2. – С. 62–66.
95. ***Зайдель Х., Теммен Р.*** Основы учения об экономике / Пер. с нем. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 400 с.
96. ***Закон України "Про вищу освіту"*** від 17 січня 2002 р., № 2984-III. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2002, № 20, с. 134–176.
97. ***Закон України "Про інноваційну діяльність"*** // Урядовий кур'єр. – 2002. – № 143 (7 серпня).
98. ***Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність"*** від 1 грудня 1998 р., № 284-XIV. В кн.: Закони України К., 1999. – № 16. – С. 97–117.
99. ***Закон України "Про освіту"*** від 23 березня 1996 р., № 100/96-ВР. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1996, № 21. – С. 253–279.
100. ***Закон України "Про підприємництво"*** від 07 лютого 1991 р., № 698-XII. В кн.: Закони України. – К. : 1996. – № 1. – С. 191- 201.
101. ***Закон України "Про підприємства в Україні"*** від 27 березня 1991 р., № 887-XII. В кн.: Закони України. – К. : 1996. – № 1. – С. 310–331.
102. ***Закон України "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні",*** 16 січня 2003 р. – № 433-IУ // Відомості ВР України, 2003. – № 13. – С. 354–358.
103. ***Закон України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків"***, 16 липня 1999 р. – № 991-XIV // Відомості ВР України, 1999. – № 40, ст. 363.
104. ***Зване Дж., Берман Б.*** Маркетинг. – М. : Экономика, 2000. – 303 с.
105. ***Згуровский М. З.*** Негосударственный сектор образования пришел к нам надолго // Персонал, 1999 – № 1, С. 86–89.
106. ***Инновационная деятельность вузов: принципы и механизмы организации*** // Высшее образование сегодня. – М., 2006. – №5. – С. 4–11.
107. ***Инновационная политика высшего учебного заведения*** / [Девяткина М. А., Мирошникова Т. А., Петрова Ю. И. и др.]; под ред. Р. Н. Федосовой. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2006. – 178 с.
108. ***Инновационный менеджмент:*** Пособие / Под ред. П. Н. Завалина. – М. : МГИУ, 2005. – 388 с.
109. ***Инновационный менеджмент:*** Справ. пособие / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – с.560.
110. ***Инновационный менеджмент:*** Учебное пособие / Под. ред. д.э.н., проф. А. В. Барышевой. – М. : Изд. – торг. корпорация "Дашков и К°", 2007. – 384 с.
111. ***Ионцов М.*** Инновационная сфера: состояние и перспективы // Экономист. – 2004. – № 10. – С. 17–22.

112. ***Інноваційні педагогічні технології: теорія та практика використання у вищій школі :*** [монографія] /[Добросюк І. І., Коцур В. П., Нікітчина С. О. та ін.] / наук. ред. В. П. Коцур; укладач О. І. Шапран. – Переяслав-Хмельницький, Вид-во С. В. Карпук, 2008. – 285 с.
113. ***Історія народного господарства та економічної думки Української РСР.*** – К. : 1990, вип. 24. – С. 92–101.
114. ***Каспин В. И.*** Стратегический менеджмент: Учебн. пособие. – М. : МГИУ, 2006. – 453 с.
115. ***Китов А. И.*** Экономическая психология. – М. : Экономика, 1987. – 303 с.
116. ***Кокурин Д. И.*** Инновационная деятельность. – М. : Экзамен, 2001. – 576 с.
117. ***Комозин А. Н.*** Трудовая карьера с позиции жизненного цикла // Социологические исследования. – 1990. – № 10. – С. 47–52.
118. ***Комраков Е. М.*** Создаем инновационное образование // Народное образование. – 2003. – №7. – С. 30–37
119. ***Конституція України*** // Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К. : Юрінком, 1996. – 79 с.
120. ***Коропецький І. С.*** Дещо про минуле, недавнє минуле та сучасне української економіки. – К. : Либідь, 1995. – 240 с.
121. ***Короткий Г. І.*** Менеджмент і підприємництво в умовах перехідної економіки. – К. : Варта, 2007. – 176 с.
122. ***Котлер Ф.*** Основи маркетинга. / Пер. с англ. Под общ. ред. Е. М. Пеньковой. – Спб.: АО "Коруна", АОЗТ "Литера плюс", 2004. – 698 с.
123. ***Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс О.*** Основы маркетинга / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – Москва, Санкт-Перербург, Киев: издательский дом "Вильямс", 2000. – 944 с.
124. ***Кошманова Т. С.*** Розвиток педагогічної освіти у США (1960–1998 рр.) // Львів: Світ, 1999. – 488 с.
125. ***Краевский В. В.*** Проблемы научного обоснования обучения. – М. : Педагогика, 1977. – 264 с.
126. ***Кремень В. Г.*** Освіта і наука України: шляхи модернізації. – К. : Грамота, 2003. – 216 с.
127. ***Кулагин А. С., Леонтьев Л. И.*** О стимулировании инновационной деятельности // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – 2004г. – № 1 (10), http://www.drp.ru/journal/journal_87.htm.
128. ***Кустов Ю. А.*** Условия формирования предпринимательских качеств у современного специалиста // Промышленная энергетика. – 1992. – № 7. – С.49–51.
129. ***Куценко В., Удовиченко В., Опалєва І.*** Освіта як фактор стабільності та національної безпеки України // Економіка України. – 1998. – № 1. – С. 12–22.

130. ***Куценко В. І.*** Вища і післядипломна освіта в ринкових умовах / Під наук. ред. Б. М. Данилишина. – К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2009. – 224 с.
131. ***Кучма Л. Д.*** Європейський вибір. Виступ Президента України Л. Д. Кучми у Верховній Раді України 18 червня 2002 року. Послання Президента України до Верховної Ради України – 2002 рік. – К. : Преса України, 2002. – 96 с.
132. ***Кучма Л. Д.*** Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 роки / Послання Президента України до Верховної Ради України. 2000 рік // Урядовий кур'єр, 23 лютого 2000 р., № 34. – С. 5–12.
133. ***Лаврик Э. Г.*** Экономическое поведение: "рациональность" или "разумность"? // Социологические исследования. – 1993. – №9. – С. 155–156.
134. ***Ласкавий А. О.*** Теорія і практика формування основ ринкової економіки. – К., 1994. – 116 с.
135. ***Лебедева Е. А.*** Венчурные фирмы в США // Вопросы изобретательства. – 2003. – №8. – С. 11–15
136. ***Лігоненко Л. О.*** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – Київ: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
137. ***Лобов В. Г.*** Предпринимательская деятельность высшего учебного заведения. – М. : ООО "Маркет ДС Корпорейшн", 2004. – 106 с.
138. ***Лукінов І.*** До стратегії економічного розвитку України // Економіка України. – 1992. – №2. – С. 9–10.
139. ***Лукінов І.*** Ми стали на шлях реформ, а він не буває легким // Київська правда, 1997. – 22 серпня.
140. ***Лутай В. С.*** Філософія сучасної освіти. – К. : Центр "Магістр-S" – 1996. – 256 с.
141. ***Люкшинов А. Н.*** Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
142. ***Люкшов А. Н.*** Стратегический менеджмент. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000 – М. : ИНФРА, 2000. – 136 с.
143. ***Макгинес Эймс, мл.*** Многообразие, открытость и гарантия качества. Политика в области высшего образования в США. // Чужая азбука. Еженедельное приложение к "Учительской газете". 4 апреля 1996 г., № 9. С. – 2.
144. ***Макконелл К. Р., Брю С. Л.*** Экономикс: принципы, проблемы и политика. Пер. с англ. 11-го изд. – К. : Хагар-Демос, 1993. – 785 с.
145. ***Макконнел К. Р., Брю С. Л.*** Экономика: Принципы, проблемы и политика: В 2т.: Пер. с англ. – М. : Республика, 1992. – Т.1. – 399с.; Т.2. – 400 с.

146. ***Максакова В. И.*** Экономическая культура личности // Базовая культура личности: теоретические и методические проблемы. – М., 1989. – С.99–104.
147. ***Макхем К.*** Управленческий консалтинг / Пер. с англ. – М. : Изд-во "Делой Сервис", 2005. – 288 с.
148. ***Малащук С. П.*** Роль зон свободного экономического развития в региональной инновационной деятельности. Сборник статей и тезисов выступлений по развитию инновационной деятельности в рамках проекта "Харьковский технокрай 2015", 15–16мая 2005 г. – Х.: АРПНТЭИ, 2005. – 82с.
149. ***Марков А.*** Как учат экономистов в университетах США // Экономические науки. – 1991. – №1. – С. 104–110.
150. ***Мармаза О. І.*** Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. – Х.: Видав. група "Основа", 2007. – 448 с.
151. ***Мартьшенко Н.*** Технология менеджмента: Учебник для студентов и учеб. заведений. – К. : МП "Леся", 2007. – 800 с.
152. ***Мельник А. Н.*** Стратегическое управление деятельностью предприятия в условиях рыночных отношений. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 192 с.
153. ***Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж.*** Школы стратегии . – СПб.: Питер, 2000. – 336 С.
154. ***Миронов А. А.*** Молодежь в условиях перехода к рыночным отношениям // Социологические исследования. – 1991. – № 3. – С. 42–49.
155. ***Мізюк Б. М.*** Стратегічне управління підприємством. – Львів: Коопосвіта. ЛКА, 2000. –- 388 с.
156. ***Молодцик А. В.*** Менеджмент: стратегия, структура, персонал. – М. : Высшая школа, 2003. – 234 с.
157. ***Мэскон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.*** Основы менеджмента./ Пер. с англ. – М. : "Дело", 2002. С. – 501.
158. ***Мякотин Ю. Г., Шукшунов В. Е.*** Инновационное образование: концепции, проблемы, становление, поиск технологий. – М. : Академические чтения, 2004. – 102 с.
159. ***Наказ Міністерства освіти і науки України*** "Про затвердження Положення про дистанційне навчання" від 21.01.2004 р., № 40. (www.osvita.org.ua).
160. ***Наумова Н.*** Человек и кризисное время: преодоление // Свободная мысль. – 1991. – № 1. – С. 19–28.
161. ***Небоженко В.*** Про національнодержавні пріоритети розвитку незалежності України // Розбудова держави. – 1992. – № 2. – С. 13–19.
162. ***Негосударственные вузы России***. // Высшее образование в России, 1999, № 1. – С. 10 – 13.
163. ***Независимым штатам независимое образование.*** О некоторых особенностях американской системы образования. // Региональное образование, 2 июня 1998 г. – № 1. С. – 6.

164. ***Немцов В. Д., Довгань Л. Є.*** Стратегічний менеджмент: Навч. посібник – К., 2002. – 356 с.
165. ***Никешин С. Н.*** Внешняя среда экономических систем. – СПб.: Два-Три, 2004. – 234 с.
166. ***Новак В. О.*** Основи теорії управління / Навч. посібник. – Київ: НАУ. 2001. – 236 с.
167. ***Образование в современном мире:*** состояние и тенденции развития / Под ред. М. И.Кондакова. – М. : Педагогика, 1986. – 248 с.
168. ***Олійник А.*** Поняття й реальність процесу інноваційного розвитку освіти в Україні у контексті Болонських декларацій // Вища освіта України. – К., 2007. – № 1. – С. 42–49.
169. ***Оновлення та реформа вищої освіти:*** приватна вища освіта в Україні у 1991–1996 рр. / Prof. Joseph Stelar, Seton Hall University, Bloomsbury, NJ 08804–3504, USA // USIA Regional Program Office, Vienna, 1996. – 61 с.
170. ***Освіта в Україні***. / Міністерство освіти України. Інформаційний бюлетень. – К. : Генеза, 1997. – 73 с.
171. ***Оценка бизнеса*** / Под ред. проф. Грязновой А. Г, проф. Федотова М. А. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 512 с.
172. ***Павленко А. Ф.*** Економічна освіта – важлива складова формування сучасного спеціаліста // Освіта України. – 1997. – 17 жовтня.
173. ***Парсяк В. Н., Рогов Г. К.*** Маркетинговые исследования. – К: Наукова думка, 2000. – 174с.
174. ***Пересада А. А.*** Інвестиційний процес в Україні. – К. : Лібра, 1988. – 390 с.
175. ***Перлак И.*** Нововведения в организациях. – М. : Экономика, 1999. – 144с.
176. ***Петров А. Н.*** Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб.: СПбУЗФ, 2002. – 341 с.
177. ***Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.*** Этика бизнеса // М. : Дело – 2000. – 280 с.
178. ***Пічкур О.*** Особливості інноваційної діяльності на сучасному етапі // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 1. – С. 34–39.
179. ***Платное образование: социальный контекст.*** // Высшее образование в России, 1999, № 1. – С. 41–42.
180. ***Покропивный С.*** Инновационный менеджмент в рыночной системе хозяйствования // Экономика Украины. – 2005. – №2. – С. 34
181. ***Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О.*** Бізнес-план: технологія розробки та обгрунтування. – К. : КНЕУ, 2006. – 208 с.
182. ***Полат Е. С.*** Дистанционное обучение / М. : Гум. изд. центр “Владос”, 1999.–192 с.
183. ***Положення про порядок створення та функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів.*** Затверджене Постановою Кабінету Міністрів України №549 від 22.05.96 р. // УК. – 1996. – 30 травня (№ 77). – С. 23.

184. ***Полторак В. А.*** Переход к рыночной экономике: “за” и “против” // Философская и социологическая мысль. – 1991. – №1. – С. 8–13.
185. ***Пономарев Л. Н.*** и др. Экономическая культура: сущность, направление развития. – М. : Мысль, 1987. – 269 с.
186. ***Пономаренко В. С.*** Стратегічне управління підприємством. – К: Основа, 2005. – 620 с.
187. ***Попов С. А.*** Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4. – М. : Инфра-М, 2000. – 304 с.
188. ***Портер М. Е.*** Стратегія конкуренції /Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К. : Основи, 2000. – 390с.
189. ***Постанова Верховної Ради України*** “Про затвердження Завдань Національної програми інформатизації на 2006–2008 роки” від 4 листопада 2005 р., № 3075-IV. // Відомості ВР України, 2006. – № 2–3. – С .51.
190. ***Постанова Кабінету міністрів України*** “Про затвердження Державної програми “Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці” на 2006–2010 роки” від 7 грудня 2005 р., № 1153. // Урядовий кур’єр від 21.12.2005 р., № 243; Офіційний вісник Уряїни від 21.12.2005 р., № 49. – С. 40.
191. ***Постанова Кабінету міністрів України*** “Про затвердження Програми розвитку системи дистанційного навчання на 2004–2006 роки” від 23 вересня 2003 р., № 1494. // Офіційний вісник Уряїни від 10.10.2003 р. № 39, с. 8.
192. ***Потенциал элитарного образования и гуманизация общественной жизни.*** // Alma Mater (Вестник высшей школы), 1999. – № 4, С. 31–32.
193. ***Предпринимательство в образовании:*** за и против. Зеркало недели, 2–7 октября 1999. – С. 3– 4.
194. ***Приватная высшая школа в объективе времени:*** украинский вариант. – Х.: ХГИ “НУА”, 2000. – 464 с.
195. ***Примак Т. А.*** Руководство по планированию деятельности предприятия. – К. : Влад и Влада, 2000. – 80 с.
196. ***Приходько В. Н.*** Экономическая культура современного украинского общества: дис... канд... соц. наук. – К., 1994. – 268 с.
197. ***Прозорість і корупція в системі вищої освіти*** / Зб. Матеріалів конф. (21–22 листоп. 2002 р., м. Львів). – К. : Таксон, 2003. – 308 с.
198. ***Пути и альтернативы в стратегии фирмы*** / Под ред. Крупнова М. В. –М. : Просвещение, 2005. – 343с.
199. ***Рішення Колегії Міністерства освіти і науки України*** “Про стан і перспективи розвитку дистанційного навчання в Україні” від 23 червня 2005 р., № 6/2–4. (www.osvita.org.ua).

200. ***Родченко В. В.*** Международный менеджмент / Учеб. пособие. – Киев: МАУП, 2000. – 240 с.
201. ***Родченко В. В., Новак В. О.*** Менеджмент / Навч. посібник. – Київ: НАУ. 2001. – 400 с.
202. ***Розбудова менеджмент-освіти в Україні.*** Програма дій / Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. – К., 2001. – 110 с.
203. ***Романовский А. А., Романовская Ю. Ю.*** Искусство и секреты предпринимательской деятельности: практические советы начинающим предпринимателям. – К. : ЭКСОБ, 2002. – 272 с.
204. ***Романовська О. О., Романовська Ю. Ю., Романовський О. О.*** Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки XX–XXI століття. Книга І. Гуманітарна та підприємницька підготовка американців / Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Вінниця: Нова Книга, 2009. – 264 с.
205. ***Романовський О. О.*** Вища освіта на зламі тисячоліть: Книга 1. Ефективна підприємницька освіта як фундамент економічного розвитку демократичного суспільства. К. : Деміур, 2000. – 256 с.
206. ***Романовський О. О.*** Концепції національно-освітньої програми з питань підприємництва і шляхи її реалізації // Наукові записки XLII: Зб. наук. статей Національного педагогічного ун-ту ім. М. П.Драгоманова / Укл. П. В. Дмитренко, О. Л. Макаренко. – К. : НПУ, 2001. – Вип. 42. – С. 49–54.
207. ***Романовський О. О.*** Розробка і впровадження національної освітньої програми з питань підприємництва: Метод. рекомендації. – К. : ОМІ, 2003. – 34 с.
208. ***Романовський О. О.*** Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України: Монографія. – К. : Деміур, 2002. – 400 с.
209. ***Романовський О. О., Романовська Ю. Ю.*** Мистецтво і секрети підприємницької діяльності: практичні поради підприємцям-початківцям / Навчальний посібник // К. : Вид-во "Деміур", 2002. – 224 с.
210. ***Рыночная экономика:*** словарь / Под общей редакцией Г. Я. Кипермана. – М. : Республика, 1993. – 524 с.
211. ***Саймон Б.*** Общество и образование. – М. : Прогресс, 1989. – 200 с.
212. ***Самоукина Н. В.*** Психология предпринимательства: зарубежный опыт // Предприниматель. – 1992. – №1–2. – С. 47–55.
213. ***Самуэльсон П. А.*** Экономика: Учебник. В сокр. Перевод с англ. – Севастополь, изд. "Ахтиар", 1995. – 384 с.
214. ***Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д.*** Экономика, 18-е издание: Пер. с англ. – М. : ООО "И. Д.Вильямс", 2007. – 1360 с.
215. ***Сафіулін В. І., Паламарчук В. Ф.*** Впровадження інформаційних та інноваційних технологій в практику діяльності навчального закладу: Практично зорієнтований посібник. – К. : Освіта України, 2009. – 228 с.

216. ***Селезнев В. В.*** Основы рыночной экономики Украины: Власть. Право. Предпринимательство. Финансы. Налоги. Маркетинг. Менеджмент. Торговля. Реклама. Преступность / Учеб. пособие. – Киев: А. С.К., 1999. – 544 с.
217. ***Семеріков С. О.*** Фундаменталізація навчання інформативних дисциплін у вищій школі: Монографія / Науковий редактор академік АПН України, д.пед.н., проф. М. І. Жалдак. – К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. – 340с.
218. ***Сидоренко О. Л.*** Приватна вища освіта: шляхи України у світовому вимірі. – Харків: Основа, 2000. – 256 с.
219. ***Соколенко С. И.*** Глобальные рынки XXI столетия: Перспективы Украины. – К. : Логос, 1998. – 565 с.
220. ***Соколенко С. І.*** Глобалізація і економіка України. – К. : Логос, 1999. – 566 с.
221. ***Стонер Джеймс, Долан Едвін.*** Вступ у бізнес / Переклад з англійської // К. – Видавництво ЄУФІМБ. – 2000. – 752 с.
222. ***Строевский Л. Е.*** Внешний рынок и предприятие. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 157с.
223. ***Суспільство і цінності. Коледжі та університети у Сполучених Штатах*** / Державний департамент США. Бюро міжнародних інформаційних програм. – США, Вашингтон, видавництво: eJournalUSA, листопад 2005. – 63 с.
224. ***Тарасевич В***. Ефективність національної економіки України // Економіка України. – 1993. – № 5. – С. 38–47.
225. ***Тацуно Ш.*** Стратегия – технополисы: Пер. с англ. – М. : Прогресс, 2003. – 344 с.
226. ***Теория и практика антикризисного управлення:*** Учебник для вузов / Под ред. Беляева С. Г. и Кашкина В. Й. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 2006. – 469 с.
227. ***Теория и практика создания технологических парков.*** Материалы международного семинара по проблемам развития инновационной деятельности 17–23 сентября 2003г. – Харьков: Наука, 2003. – 160 с.
228. ***Тимошенко І. І., Тимошенко З. І.*** Недержавні приватні вузи: етапи непростого становлення // Економіка і управління, 1998. – № 1. – С. 9–13.
229. ***Тихомиров В. П., Солдаткин В. И., Лобачев С. Л.*** Среда Интернет-обучения системы образования России: проект Глобального виртуального университета / Международная академия открытого образования. – М. : Изд-во МЭСИ, 2000. – 332 с.
230. ***Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.*** Стратегический менеджмент. Искусство разработки й реализации стратегии: Учебник для вузов. / Пер. с англ. Под ред. Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 576 с.

231. ***Уэрта де Сото Хесус.*** Социализм, экономический расчет и предпринимательская функция / Пер. с англ. В. Кошкина под ред. А. Куряева. – М., Челябинск: ИРИСЭН, Социум, 2008. – 488 с.
232. ***Фатхутдинов Р. А.*** Стратегический маркетинг. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 640 с.
233. ***Фетисов Э. Н., Яковлев И. Г.*** О социальных аспектах предпринимательства (Концептуальное введение в проблему) // Социологические исследования. – 1993. – №1. – С.24–31.
234. ***Фрейнкман О. Ю.*** Економіка та бізнес. Початковий курс. – Львів: Свитязь, 2007. – 176 с.
235. ***Хараш А. У.*** Человек рынка // Общественные науки и современность. – 1992. – №5. – С.28–38.
236. ***Хейне Пол.*** Экономический образ мышления / Пер. с англ. – М. : Новости, 1991. – 704 с.
237. ***Холден Пол.*** Освіта повинна приносити користь // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – № 24. – С. 9–13.
238. ***Хуторской А. В.*** Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: научное издание. – М. : Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 222 с.
239. ***Хуторской А. В.*** Педагогическая инноватика: учеб пособие для студ. высших учеб. заведений / А. В. Хуторской. – М. : Издательский центр "Академия", 2008. – 256 с.
240. ***Черваньов Д.*** Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2001. – 853 с.
241. ***Чухрай Н., Патора Р.*** Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
242. ***Шаклеин В.*** Лингвокультурологический фактор в современной системе образования // Alma Mater (Вестник высшей школы). – 1998 – № 8. – С. 14–16.
243. ***Шаров І.*** Нам потрібні вузи різні, але обов'язково висококласні // Урядовий кур'єр, 1999. – 7 квітня.
244. ***Шегда А. В.*** Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К. : Знання, КОО, 2005. – 512 с.
245. ***Шершньова З. Є., Оборська С. В.*** Стратегічне управління: Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2006. – 384 с.
246. ***Шкіль М. І., Романовський О. О.*** Тенденції і принципи дальшого розвитку вищої освіти // Освіта і управління, том 3, № 3, 1999. – С. 103–114.
247. ***Штарке К.*** Студенты. Становление личности: Пер. с нем. – М. : Прогресс, 1982. – 136 с.
248. ***Шумар Н. А.*** Фінансове регулювання розвитку освіти у зарубіжних країнах // Економіка та держава, 2007. – № 9. – с .85–87.

249. ***Шумпетер И.*** Теория экономического развития. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
250. ***Шумпетер Й. А.*** Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М. : Эксмо, 2008. – 864 с
251. ***Яковец Ю.*** Инновационное инвестирование: новые подходы // Экономист. – 2004. – №1. – С. 31–33
252. ***Яременко С. В.*** Реформы менеджмента: Опыт лучших предприятий Украины и России. – Х.: Фолио, 2008. – 159 с.
253. ***Acs, Zoltan J.*** How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? / The 25th Economic Conference of Progress Foundation. – In: Progress Foundation. The Beauty of Entrepreneurship, October 31, 2007. – Zurich, Switzerland. – PP. 1–21.
254. ***Adamson J. E.*** Basic Law and the Legal Environment of Business. – Chicago: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 606 p.
255. ***American City University***. London City College. General Catalog. Effective August 2001. Cheyenne, Wyoming, USA – London, England. – 53 p.
256. ***American Colleges and Universities***. – Washington, National Center for Education Statistics. USA, 1995. – 678 pp.
257. ***Appleyard D. R., Field A. J.*** International Economics. – 2nd ed. – Chicago: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 656 p.
258. ***Armstrong Steven J., Fukami Cynthia V. (edited by).*** The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development. London: sage Publications Ltd., 2009. – 600 p.
259. ***Ashland University***. 2001–2002 Undergraduate Catalog. Ashland, Ohio, USA. – 176 p.
260. ***Aubuchon Norbert***. The Anatomy of Persuasion // AMACOM, American Management Association, Patent & Trademark Office, USA. – 1997. – 193 p.
261. ***Austria Documentation.*** The Austrian Educational System / A short review. Federal Press Service, Vienna, Austria, 1990. – 47 p.
262. ***Baldwin Timothy T., Padgett Margaret Y.*** Management Development: A Review and Commentary. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1993, no. 8, p. 35–85.
263. ***Ball D. A., McCulloch W. H.*** International Business: The Challenge of Global Competition. – 6th ed. – Boston: Irwin / McGraw-Hill, USA, 1996. – 773 p.
264. ***Barnes A. James.*** Law for Business / Terry Morehead Dworkin. – 5th ed. Burr Ridge: Irwin, USA, 1994. – 899 p.
265. ***Bateman T. S., Snell S. A.*** Management: Building Competitive Advantage. – 3rd ed. – Chicago: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1996. – 588 p.
266. ***Beamish P. W., Harrison A., Rosenzweig P.*** International Management: Text and Cases. – Boston: Irwing / McGraw-Hill, USA, 1997. – 604 p.
267. ***Belch G. E., Belch M. A.*** Introduction to Advertizing & Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. – 2nd ed. – Homewood, Boston: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1993. – 836 p.

268. ***Belcourt M., Sherman A. W., Bohlander G. W.*** Managing Human Resources / Toronto: Nelson Canada. – 1995. – 707 p.
269. ***Bellu Renato R.*** Entrepreneurs and Managers: Are They Different? Frontiers of Entrepreneurship Research . Babson Park, Mass.: Babson College, USA, 1988. – P. 16–30.
270. ***Bellu Renato R.*** Task Role Motivation and Attributional Style as Predictors of Entrepreneurial Performance: Female Sample Findings. Entrepreneurship and Regional Development. Oct. – Dec. 1993, ch. 5, no. 4. – P. 331–344.
271. ***Bellu Renato R.*** Toward a Theory of Entrepreneurial Motivation: Evidence from Female Entrepreneurs. International Council for Small Business Proceedings, 1992, no. 37. – P. 195–213.
272. ***Bellu Renato R., Davidsson Per, Goldfarb Connie***. Motivational Characteristics of Small Firm Entrepreneurs in Israel, Italy, and Sweden: A Cross Cultural Study. International Council for Small Business Proceedings, 1989, № 34. – P. 349–364.
273. ***Bellu Renato R., Davidsson Per, Goldfarb Connie***. Toward a Theory of Entrepreneurial Behavior: Empiricial Evidence from Israel, Italy, and Sweden. Entrepreneurship and Regional Development, Apr. – June 1990, ch. 2, no. 2. – P. 195–209.
274. ***Bellu Renato R., Sherman Herbert***. Predicting Entrepreneurial Success from Task Motivation and Attributional Style: A Longitudinal Study. Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, 1993, no. 8. – P. 16–23.
275. ***Bellu Renato R., Sherman Herbert***. Predicting Firm Success from Task Motivation and Attributional Style: A Longitudinal Study. Entrepreneurship and Regional Development, Oct. – Dec. 1995, ch. 7, no. 4, p. 349–363.
276. ***Berke Conrad.*** Entrepreneur Magazine: Successful Advertising for Small Business. New York, John Wiley & Sons. Inc., USA, 1996. – 199 p.
277. ***Berman Frederic E., Miner John B.*** Motivation to Manage at the Top Executive Level: A Test of the Hierarchic Role-Motivation Theory. Personnel Psychology, Summer 1985, ch. 38, no. 2. – P. 377–391.
278. ***Bird Barbara J.*** Entrepreneurial Behavior. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1989. – P. 55–78.
279. ***Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D.*** Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership. – New York: William Morrow and Company, Inc., USA, 1985. – 111 p.
280. ***Block Zenas, MacMillan Ian C.*** Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm. Boston: Harvard Business School Press, USA, 1993. – 350 p.
281. ***Blumenstyk, Goldie.*** For-profit colleges attract a gold rush of investors. Chronicles of Higher Education, 2003. – 49(27), A 25. http://chronicle.com/weekly/v49/i27/27a02501.htm

282. ***Bodie Z., Kane A., Markus A. J.*** Essentials of Investments. – 2rd ed. – Chicago: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 558 p.
283. ***Bodie Z., Kane A., Markus A. J.*** Investments. – 3rd ed. – Boston: Irwin / McGraw-Hill, USA, 1996. – 937 p.
284. ***Book of Facts.*** – New York, Funk and Wagnalls Co., USA, 1995. – 1254 pp.
285. ***Bower J. L., Bartlett C. A., Uyterhoeven H. E., Walton R. E.*** Business Policy: Managing Strategic Processes. – 8th ed. – Boston: Irwin / McGraw-Hill, USA, 1995. – 883 p.
286. ***Boyd Brian K.*** Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Ana-lytic Review. Journal of Management Studies, July 1991, vol. 28, no. 4, p. 353–374.
287. ***Bracker Jeffrey S., Pearson John N., Keats Barbara W. , Miner John B.*** Entrepreneurial Intensity, Strategic Planning Process Sophistication, and Firm Performance in a Dynamic Environment. Abstracted in John B. Miner, Role Motivation Theories. New York: Routledge, 1993, p. 155–156.
288. ***Brass D. J., Galaskiewicz J., Greve H. R. and Tsai W.*** Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. // Academy of Management Journal, 2004. – No. 47. – p. 795–817.
289. ***Brealy R. A., Myers S. C., Marcus A. J.*** Fundamentals of Corporate Finance. – New York: McGraw-Hill, Inc., USA, 1995. – 675 p.
290. ***Brockhaus Robert H.*** Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. Academy of Management Journal, Sept. 1980, vol. 23, no. 3, p. 509–520.
291. ***Buchholz Barbara Ballinger, Crane Margaret, Nager Ross.*** The Family Business Answer Book: Arthur Andersen Takles 101 of Your Toughest Questions. – Paramus, New Jersey: Prentice Hall Press, USA, 1999. – 336 p.
292. ***Busenitz L. W., Barney J.*** Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. // Jornal of Business Venturing, 1997. – Vol. 12. – p. 9–30.
293. ***Byars L. L.*** Strategic Management: Formulation and Implementation, Concepts and Cases. – 3rd ed. – New York: Harper Collinns Publishers, USA, 1991. – 989 p.
294. ***Byars Lloyd L., Rue Leslie W.*** Human Resourse Management. – 5th ed. – Boston: Irwing / McGraw-Hill, USA, 1997. – 560 p.
295. ***Bygrave William D, D'Heilly Dan.*** The Portable MBA in Entrepreneurship. Second Edition // Juohn Wiley & Sons, Inc., USA, 1997. – 510 pp.
296. ***Carr, Sarah.*** Rich in Cash and Prestige, UNext Struggles in Its Search for Sales. Chronicles of Higher Education, 2001. – 37(34), A33. http://chronicle.com/free/v47/i34/34a03301.htm
297. ***CASE*** and The Salesforce.com Foundation are pleased to announce the 2nd Annual Award for ESI Winner: Vision Spring, http://www.dukembanetimpact.org/sbsi/index.php.

298. ***Cateora P. R.*** International Marketing. – 7th ed. – Homewood, Boston: Irwin, Inc., USA, 1990. – 870 p.
299. ***Cateora P. R.*** International Marketing. – 9th ed. – Boston: Irwin / McGraw-Hill, Inc., USA, 1996. – 772 p.
300. ***Cetro S. C.*** Principle of Modern Management: Functions and Systems. – 4th ed. – Boston: Allyn and Bacon, Inc., USA, 1989. – 646 p.
301. ***Cetro Samuel C.*** Modern management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment. – 7th ed. – Upper saddle River: Prentice Hall, USA, 1997. – 640 p.
302. ***Chase Richard B.*** Production and Operation Management: Manufacturing Services. – 7th ed. – Boston, Massachusetts: Irwing / McGraw-Hill, USA, 1995. – 853 p.
303. ***Chen Xiao-Ping, Yao Xin, Kotha Suresh.*** Entrepreneur Passion and Preparedness in Businnes Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions / Academy of Management Journal, 2009, Vol. 52. No. 1, pp. 199–214.
304. ***Christensen C. R., Andrews K. R., Bower J. L.*** Business Policy: Text and Cases. – 6th ed. – Homewood: Irwin, USA, 1987. – 940 p.
305. ***Churchill Neil C., Lewis Virginia L.*** The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review, May-June 1983, vol. 61, no. 3, p. 30–50.
306. ***Clark Burton R.*** Collegial Entrepreneurialisn in Proactive Universities: Lessons from Europe, Change, Jan/Feb, 2000, pp. 10–19.
307. ***Clark Burton R.*** Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations. Oxford: Pergamon-Elsevier Science, 1998. – 180 p.
308. ***Clark Burton R.*** Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Wagon Lane, Bing-ley BD16 1WA. – UK: Emerald Group Publishing Limited. Howard House, 2008. – 164 p.
309. ***Clark Burton R.*** Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. The Society for Research into Higher Education & Open University Press / SL6 2QL. – England: McGraw-Hill, 2004. – 232 p.
310. ***Clark Burton R.*** The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement, Higher Education Management, 13 (2), 2001, pp. 9–24.
311. ***Clark Lawrence S.*** Law and Business: The Regulatory Environment / Peter O. Kinder, Carolyn Hotchkiss. – 3rd ed. – New York: McGraw-Hill, Inc., USA, 1991. – 1198 p.
312. ***Cmoorhead Gregory, Griffin R. W.*** Organizational Behavior. 2nd ed. – Boston: Houghton Mifflin Company, USA, 1989. – 807 p.
313. ***Coaldrake Peter.*** Responding to Changing Student Expectations / Higher Education Management, 2001. – Vol. 13, No. 2. – pp. 75–92.

314. ***Collins Orvis F., David G. Moore.*** The Enterprising Man. East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, USA, 1964, p. 15–37.
315. ***Concordia University At Austin,*** Austin, Texas. Underaduate Catalog 1997–1998. Austin, Texas, USA. – 208 p.
316. ***Concordia University Wisconsin, Mequon, Wisconsin. School of Graduate Studies. Graduate Catalog 1995–1997.*** Mequon, Wisconsin, USA. – 72 p.
317. ***Concordia University Wisconsin, Mequon, Wisconsin. School of Graduate Studies. Graduate Catalog 1997–1999.*** Mequon, Wisconsin, USA. – 116 p.
318. ***Concordia University Wisconsin. 1995–1996 Catalog.*** Mequon, Wisconsin, USA. – 200 p.
319. ***Concordia University Wisconsin. 2002–2003 Catalog.*** Mequon, Wisconsin, USA. – 208 p.
320. ***Cornwall Jeffrey R., Perlman Baron.*** Organizational Entrepreneurship. Homewood, Lll.: Irwin, USA, 1990. – 520 p.
321. ***Danos P., Imhoff E. A.*** Introduction to Financial Accounting. – 2nd ed. – Burr Ridge, Boston, Sydney: Irwing, USA, 1994. – 949 p.
322. ***Daumard Pierre.*** Enterprise Culture and University Culture / Higher Education Management, 2001. – Vol. 13, No. 2. – pp. 67–74.
323. ***Davies, John L.*** The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities // Higher Education Management, 13 (2), 2001, pp. 25–43.
324. ***Dees, J. Gregory.*** The Meaning of "Social Entrepreneurship", http://www.cascatduke.org/.
325. ***Developing the Field of Social Entrepreneurship*** / A Report from the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) Duke University / The Fuqua School of Business, June 2008 / Supported with Generous Funding from The Skoll Foundation, www.caseatduke.org.
326. ***Diamond Michael R., Williams Julie L.*** How to Incorporate. A Handbook for Entrepreneurs and Professionals. – 3rd ed. – New York, John Wiley & Sons., Inc., USA, 1996. – 310 p.
327. ***Dilworth J. B.*** Production and Operations Management: Manufacturing and Services. – 5th ed. – New York: McGraw-Hill, Inc., USA, 1993. – 742 p.
328. ***Doane, Dudley, Pusser, Brian.*** Profit Centers in Service to the Academic Core, pp. 93–112. In Breneman, David, Pusser, Brain, and Turner, Sarah, Earnings from Learning. The Rise of For-Profit Universities, Albany, NY: State University of New York Press, 2006. – 212 p.
329. ***Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M.*** Fundamentals of Management. – 9th ed. – Chicago: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 719 p.
330. ***Drucker Peter F.*** Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles // Harper Business Ed. Publ., USA. – 1993. – 277 p.

331. ***Dyer W. Gibb.*** The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start-up Executive. San Francisco: Jossey-Bass, USA, 1992, p. 70–147.
332. ***Edmonds T. P., McNair F. M., Milam E. E., Olds P. R.*** Fundamental Financial Accounting Concepts. – New York: McGraw-Hill, Inc., USA, 1996. – 601 p.
333. ***Ehringer Ann G.*** Make Up Your Mind: Entrepreneurs Talk About Decision Making. Santa Monica, California: Merritt, USA, 1995. – 320 p.
334. ***Elizur Dov.*** Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. Journal of Applied Psychology, August 1984, vol. 69, no. 3, p. 379–389.
335. ***Englehardt E. E., Schmeltekopf D. D.*** Ethics & Life. An Interdisciplinary Approach to Moral Problems. Wm. C. Brown Publishers, USA, 1992. – 455 p.
336. ***Entrepreneurship, Technological Innovation and Economic Growth:*** Studies in the Schumpeterian Tradition / Edited by Frederic M. Scherer and Mark Perlman // The University of Michigan Press, USA, 1995. – 385 p.
337. ***Eskew R. K., Jensen D. L.*** Financial Accounting. – 5th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1996. – 896 p.
338. ***Ferret Sharon K.*** Strategies: Getting a Job you want. – Chicago: Irwin / Mirror Press, USA, 1996. – 238 p.
339. ***Fess P. E., Warren C. S., Reeve J. M.*** Accounting Principles. – 17th ed. – Cincinnati: South-Western Publishing Co., USA, 1993. – 1080 p.
340. ***Finn Chester E., Jr., Rebarber Theodor.*** Education Reform in the '90s. Maxwell Macmillan International, USA, 1992. – 330 p.
341. ***Fisher, S.*** The Market for Higher Education at a Distance, pp 113–142. In Breneman, David, Pusser, Brain, and Turner, Sarah, Earnings from Learning. The Rise of For-Profit Universities, Albany, NY: State University of New York Press, 2006. – 212 pages.
342. ***Forest, James J. F. and Altbach, Philip G.,eds.*** The International Handbook of Higher Education (Під ред. Фореста Джеймса і Олтбаха Філіпа. Міжнародний довідник з питань вищої освіти). – New York: Springer, 2005. http://www.higher-ed.org/handbook/TOC.pdf
343. ***Frunzi George L., Savini Patrick E.*** Supervision: The Art of Management. – 4th ed. – Upper saddle River: Prentice Hall, USA, 1996. – 592 p.
344. ***Galbraith Jay.*** New Venture Planning – The Stages of Growth. Journal of Business Strategy, Summer 1982, vol. 3, no. 1, p. 70–79.
345. ***Goldsmith A.*** Business, Government, Society: The Global Political Economy. – Boston: Irwin / McGraw-Hill, USA, 1996. – 558 p.
346. ***Gregory Paul R., Stuart R. C.*** Comparative Economic Systems. – 6th ed. – Boston: Houghton Mifflin Company, USA, 1999. – 502 p.
347. ***Griffin R. W., Ebert R. J.*** Business // Prentice-Hill, Inc., A Simon & Schuster Company, Englewood Clifs, New Jersey, USA, 1993. – 784 pp.
348. ***Haas R. W.*** Industrial Marketing Management: Text and Cases. – 3rd ed. – Boston: Kent Publishing Company, USA, 1986. – 577 p.

349. ***Hadgetts Richard M., Luthans Fred.*** International Management – 3rd ed. – New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1997. – 621 p.
350. ***Hallett A. & D.*** The Entrepreneur Magazine: Encyclopedia of Entrepreneurs. John Wiley & Sons, Inc., USA, 1997. – 512 p.
351. ***Halloran J. W.*** The Entrepreneur's Guide to starting a successful business / – 2nd ed. New York: McGraw-Hill, Inc., USA .– 1992. – 291 p.
352. ***Halloran James W.*** Why Entrepreneurs Fail. Avoid the 20 Fatal Pitfalls of Running Your Business // Liberty Hall Press, McGraw-Hill, Inc., USA , 1991. – 198 p.
353. ***Helzel Leo B. & Friends.*** A Goal Is a Dream with a Deadline. Extraordinary Wisdom for Entrepreneurs, Managers, & Other Smart People // McGraw-Hill, Inc., USA, 1995. – 197 p.
354. ***Hermanson R. H., Edwards J. D., Maher M. W.*** Accounting Principles. – 5th ed. – Homewood, Boston: Irwing, USA, 1992. – 1265 p.
355. ***Higher Education Management and Policy*** / Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, 2004, vol. 16, No. 1. – 143 p.
356. ***Hill C. W.L.*** International Business: Competing in the Global Marketplace / Burr Ridge: Boston, Sydney: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1994. – 615 p.
357. ***Hines George H.*** Achievement Motivation, Occupations, and Labor Turnover in New Zealand. Journal of Applied Psychology, Dec. 1973, vol. 58, no. 3, p. 313–317.
358. ***Hisrich Robert D., Peters Michael P.*** Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise. Homewood, Lll.: Irwin, USA, 1995, p. 105–188.
359. ***Hmieleski Keith M,. Baron Robert A.*** Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective / Academy of Management Journal, 2009, Vol. 52. No. 3, pp. 473–488.
360. ***Holborn College***. BA (Hons) Business Administration, BA (Hons) Accountancy. Flexibility of Choice. London, UK, 1999. – 12 p.
361. ***Holborn College***. Distance Learning Courses – the bridge to new career horizons. London, UK, 2000. – 24 p.
362. ***Holborn College***. Exellence in education. The UK's oldest established and most successful independent college. London, UK, 2000. – 37 p.
363. ***Ingram J. C., Dunn R. M.*** International Economics. – 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993. – 553 p.
364. ***International Business 96/97:*** Annual Editions / Editor F. Maidment. – 5th ed. – Guilford: Dushkin Publishing Group // Brown & Benchmark Publishers, USA, 1996. – 240 p.
365. ***Ivancevich J. M., Lorenzi P., Skinner S. J., Crosby P. B.*** Management: Quality and Competitiveness. – Burr Ridge, Boston, Sydney: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1994. – 660 p.
366. ***Jaffe Azriela.*** Honney, I Want to Start My Own Business. A Planning Guide for Couples. / HarperCollins Publishers, Inc., New York, USA, 1997. – 302 p.

367. ***Jenkins, J.*** Teaching for tomorrow: the changing role of teachers in the connected classroom / in Andras Szucs and Anna Wagner (eds.) Shifting perspectives: the changing role and position of open and distance learning in school level education Proceedings of the 3rd European Distance Education Network (EDEN) Open Classroom Conference, 25–26 March 1999, pp.10–13
368. ***Johnson E. M., Kurtz D. L., Scheuing E. E.*** Sales Management: Concepts, Practices and Cases. – 2nd ed. – New York: McGraw-Hill, Inc., USA, 1994. – 564 p.
369. ***Jourdan Louis E.*** Differentiation Between Successful and Unsuccessful Entrepreneurs. / Doctoral dissertation. // Georgia State University, USA, 1987, p. 33–58.
370. ***Kao John J.*** Entrepreneurship, Creativity, and Organization. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, USA, 1995. – 280 p.
371. ***Keller Graduate School of Management.*** 1997–1998 Academic Catalog. 1997, USA. – 316 p.
372. ***Key Data on Education.*** "UNESCO'S EDUCATIONAL CD-ROM", Document and Information Service of the Education Sector. UNESCO, Paris, France, 1995.
373. ***Komisar Randy, Linebak Kent L.*** The Monk and the Riddle / The Education of Sillicon Valley Entrepreneur // Harvaard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA. – 2000. – 181 p.
374. ***Kovelowski C.*** Instructor's Manual for Straub and Attner's "Introduction to Business". – 5th ed. – Belmont: Wadsworth Publishing Company, USA, 1994. – 280 p.
375. ***Kreitner R., Kinicki A.*** Organizational Behavior. – 3rd ed. – Chicago: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 605 p.
376. ***Kroenke D. M.*** Business Computer System: An Introduction. – 2nd ed. – Santa Cruz: Mitchell Publishing, Inc., USA, 1984. – 576 p.
377. ***Krugman P. R., Obstfeld M.*** International Economics: Theory and Policy. – 3rd ed. – New York: Harper Collins College Publishers, USA, 1994. – 795 p.
378. ***Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C.*** Principles of Marketing. – 2rd ed. – Cincinnati: South-Western Publishing Co., USA, 1994. – 845 p.
379. ***Leinwand Gerald,*** Ph.D. Public Education. Facts On File, Inc., USA, 1992.
380. ***Lesikar R. V., Pettit J. D., Flatley M. E.*** Lesikar's Basic Business Communication. – 7th ed. – Chicago: Irwin, USA, 1996. – 624 p.
381. ***Levenson Hanna.*** Activism and Powerful Others: Distinctions Within the Concept of Internal-External Control. Journal of Personality Assessment, Aug. 1974, vol. 38, no. 4, p. 377–383.
382. ***Levenson Hanna.*** Distinctions Within the Concept of Internal-External Control: Development of a New Scale. Proceedings of the American Psychological Association Annual Convention. 80th Convention, 1972, p. 261–262.

383. ***Levinson Harry.*** Why the Behemoths Fall: Psychological Roots of Corporate Failure. American Psychologist, May 1994, vol. 49, no. 5, p. 428–436.
384. ***Lindert P. H.*** International Economics. – 9th ed. – Burr Ridge, Boston, Sydney: Irwin, Inc., USA, 1991. – 682 p.
385. ***Lithuania Christian Fund College.*** Catalog 2000. Klaipeda, Lithuania. – 104 p.0
386. ***Lynn Richard.*** An Achievement Motivation Questionnaire. British Journal of Psychology, 1969, vol. 60, no. 4. – P. 529–534.
387. ***Mabey, Christopher and Finch-Lees, Tim.*** Management and Leadership Development. London, UK: Stage Publications Ltd., 2008. – 271 p.
388. ***Management 96/97:*** Annual Editions / Editor F. H.Maidment. – 4th ed. – Guilford: Dushkin Publishing Group / Brown & Benchmark Publishers, USA, 1996. – 272 p.
389. ***Marketing 96/97:*** Annual Edition / Editor J. E.Richardson. – 18th ed. – Guilford: Dushkin Publishing Group / Brown & Benchmark Publishers, USA, 1996. – 235 p.
390. ***Marquette University***. 1997–98 Undegraduate Bulletin. Milwaukee, Wisconsin, USA. – 250 p.
391. ***Matteson Michael T., Ivancevich John M.*** Note on Tension Discharge Rate as an Employee Health Status Predictor. Academy of Management Journal, Sept. 1983, vol. 26, no. 3. – P. 540–545.
392. ***Matteson Michael T., Ivancevich John M.*** Type A and B Behavior Patterns and Self-Reported Health Symptoms and Stress: Examining Individual and Organizational Fit. Journal of Occupational Medicine, 1982, no. 24. – P. 585–589.
393. ***Matthews J. B., Goodpaster K. E., Nash L. L.*** – Policies and Persons: A Casebook in Business Ethics. – New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., USA, 1985. – 529 p.
394. ***Mauch James E., Sabloff Paula L. W.*** Reform and Change in Higher Education. Garland Studies in Higher Education, vol. 2. Garland Reference Library of Social Science, vol. 961, USA, 1995. – 420 p.
395. ***McAdams T., Freeman J., Pincus L.*** Law, Business and Society. – 4th ed. Chicago: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 876 p.
396. ***McCraw, Thomas K.*** Creating Modern Capitalism. How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions. – Cambridge: Harward University Press, 1997. – 711 p.
397. ***McCraw, Thomas K.*** Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction. – Cambridge: Harward University Press, 2007. – 719 p.
398. ***McInnis Craig.*** Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneu-rial Culture // Higher Education Management, 2001. – Vol. 13, No. 2. – P. 45–55.
399. ***Meindl James R., Hunt Raymond G., Lee Wonsick.*** Individualism-Collectivism and Work Values: Data from the United States, China, Tai-

wan, Korea, and Hong Kong. Research in Personnel and Human Resources Management. Supplement 1, 1989. – P. 59–77.
400. ***Milkovich G. T., Boudreau J. W.*** Personal Human Resource Management: A Diagnostic Approach. – 5th ed. – Plano: Business Publications, Inc., USA, 1988. – 872 p.
401. ***Miner John B.*** Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs, and Managers: Contrasting and Overlapping Motivational Patterns. Journal of Business Venturing, July 1990, vol. 5, no. 4. – P. 221–234.
402. ***Miner John B.*** Individuals, Groups, and Networking: Experience with an Entrepreneurship Development Program. International Council for Small Business Proceedings, 1991, no. 36. – P. 82–90.
403. ***Miner John B.*** Intelligence in the United States. New York: Springer, 1957 / Reprint Greenwood Press, USA, 1973. – 330 p.
404. ***Miner John B***. The 4 Routes to Entrepreneurial Success // Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, USA, 1996. – 216 p.
405. ***Miner John B., Crane Donald P.*** Human Resource Management: The Strategic Perspective. New York: HarperCollins, USA, 1995. – P. 150–174.
406. ***Miner John B., Crane Donald P., Vandenberg Robert J.*** Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory. Organization Science, Feb. 1994, vol. 5, no. 1. – P. 86–97.
407. ***Miner John B., Smith Norman R., Bracker Jeffrey S.*** Predicting Firm Survival from a Knowledge of Entrepreneur Task Motivation. Entrepreneurship and Regional Development, Apr. – June 1992, vol. 4, no. 2. – P. 145–153.
408. ***Miner John B., Smith Norman R., Bracker Jeffrey S.*** Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data. Journal of Applied Psychology, Aug. 1994, vol. 79, no. 4. – P. 627–630.
409. ***Miner John B., Smith Norman R., Bracker Jeffrey S.*** Defining the Inventor-Entrepreneur in the Context of Established Typologies. Journal of Business Venturing, Mar. 1992, vol. 7, no. 2. – P. 103–113.
410. ***Miner John B., Smith Norman R., Bracker Jeffrey S.*** Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms. Journal of Applied Psychology, Aug. 1989, vol. 74, no. 4. – P. 554–560.
411. ***Miner John B., Stites-Doe Susan.*** Applying an Entrepreneurship Development Program to Economic Problems in the Buffalo Area. In Abraham K. Korman (ed.), Human Dilemmas in Work Organizations: Strategies for Resolution. New York: Guilford Press, USA, 1994. – P. 243–271.
412. ***Miron David, McClelland David C.*** The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business. California Management Review, Summer 1979, vol. 21, no. 4. – P. 13–28.

413. ***Mora Jose-Gines, Villarreal Enrique.*** Breaking Down Structural Barriers to Innovation in Traditional Universities / Higher Education Management, 2001. – Vol. 13, No. 2. – P. 57–66.
414. ***Mount Union College Catalog 2001 – 2002.*** Alliance, Ohio, USA. – 272 p.
415. ***National Business Education Association:*** National standards for Business Education. – Reston, Va., U. S.A., 1995 / Національні стандарти бізнес-освіти. Що американські учні мають знати про бізнес і вміти робити в бізнесі // Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. – К. : 2001. – 124 с.
416. ***Nickels William G., McHugh J. M., McHugh S. M.*** Understanding Business. – 4th ed. – Boston: Irwin / McGraw-Hill, Inc., USA , 1996. – 650 p.
417. ***Noori Hamid, Radford Russel.*** All-Companion to Production and Operation Management: Total Quality and Responsiveness. – New York: McGraw-Hill, Inc., USA, 1995. – 152 p.
418. ***Noori Hamid, Radford Russel.*** Production and Operation Management: Total Quality and Responsiveness. – New York: McGraw-Hill, Inc., USA , 1995. – 676 p.
419. ***Ohio Dominican College***. Catalog 2001- 2003. Columbus, Ohio, USA. – 179 p.
420. ***Oliver John E.*** An Instrument for Classifying Organizations. Academy of Management Journal, Dec. 1982, vol. 25, no. 4. – P. 855–866.
421. ***Ozcan Pinar, Eisenhardt Kathleen M.*** Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance / Academy of Management Journal, 2009, Vol. 52. No. 2. – P. 248–279.
422. ***Pearce J. A., Robinson R. B.*** Cases in Strategic Management. – 3rd ed. – Burr Ridge: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1994. – 519 p.
423. ***Peterson's Guides Annual Survey of Undergraduate Institutions.*** – New York, USA, 1994. – 486 p.
424. ***Pride W. M., Ferell O. C.*** Marketing: Concepts and Strategies. – 9th ed. – Boston: Houghton Mifflin Company, USA, 1995. – 753 p.
425. ***Public Administration:*** Annual Editions / Editor H. R.Balanoff. – 4th ed. – Guilford: Dushkin Publishing Group // Brown& Benchmark Publishers, USA, 1996. – 240 p.
426. ***Pulliam John D., Patten James Van.*** History of Education in America. Sixth Edition. Prentice-Hall, Inc., USA, 1995. – 460 p.
427. ***Pusser, Brian, Doane, Dudley***. Public purpose and private enterprise: The contemporary organization of postsecondary education. Change, 2001. – 33(5). – P. 19–22.
428. ***Quinnipac University. Catalog 2001 – 2002.*** / The Official Bulletin of Quinnipac University. Hamden, Connecticut, USA // Printed in Canada, 2001. – 440 p.

429. ***Rangan V. K., Shapiro B. P., Moriarty R. T.*** Business Marketing Strategy: Cases, Concepts and Applications. – Chicago: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 850 p.
430. ***Richardson J. E.*** Business Ethics // Dushkin Publishing Group / Broun & Benchmark Pablishers, Guildford, Connecticut, USA, 1996. – 246 pp.
431. ***Roberts Edward B.*** Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond. New York: Oxford University Press, USA, 1991. – P. 101–112.
432. ***Romanovskiy O. O., Romanovska Y. Y., Verkhohlyad O. O.*** Online education in the US as a source of additional revenue for universities / Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму / Збірник наукових праць. №.1 (3), 2010, том 1. Дніпропетровськ, Дніпропетровський університет економіки та права, 2010. – с. 289–298.
433. ***San Jose Christian College. '97 – '98 Catalog.*** San Jose, California, USA. – 135 p.
434. ***San Jose State University. General Catalog 1995–1998.*** San Jose, California, USA. – 260 p.
435. ***Santos Filipe M., Eisenhardt Kathleen M.*** Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields / Academy of Management Journal, 2009, Vol. 52. No. 4. – P. 643–671.
436. ***Schermerhurn J. R.*** Management // John Wiley & Sons, Inc., Canada, 1996. – 525 pp.
437. ***Schiller International University. 1997–1998 General Catalogs.*** Dunedin, Florida, USA. – 236 p.
438. ***Schiller International University. 1998–1999 General Catalogs.*** Dunedin, Florida, USA. – 234 p.
439. ***Schiller International University. 2002–2003 General Catalog.*** Dunedin, Florida, USA. – 237 p.
440. ***Schiller International University***. Florida, U. S.A. – London, UK – Paris & Strasbourg, France – Heidelberg, Germany – Madrid, Spain – Leysin, Switzerland. General Catalog. Effective August, 2008. – 257 p. (http://www.schiller.edu)
441. ***Selected Documents in Education.*** "UNESCO'S EDUCATIONAL CD-ROM", Document. and Information Service of the Education Sector. UNESCO, Paris, France, 1996.
442. ***Semenik R. J., Bamossy G. J.*** Principles of Marketing: A Global Perspective. – 2nd ed. – Cincinnati: South-Western College Publishing, USA, 1995. – 682 p.
443. ***Senecal, Robert, Smith, Harry***. National University Extension Association, Division of Community Development, new dimensions in community development. Conference proceedings Albuquerque: July 22–27, 1966.

444. ***Sewart, D.*** Student support systems in distance education / in Open Learning, vol. 8 no. 3. – P. 3–12, 1993
445. ***Sexton Donald L., Bowman-Upton Nancy B.*** Entrepreneurship: Creativity and Growth. New York: Macmillan, USA, 1991. – 380 p.
446. ***Sherman A. W., Bohlander G. W., Chruden H. J.*** Managing Human Resources. – 8th ed. – Cincinnati: South-Western Publishing Co., USA, 1988. – 734 p.
447. ***Shure G. H., Meeker J. P.*** A Personality Attitude Schedule for Use in Experimental Bargaining Studies. Journal of Psychology, 1967, vol. 65. – P. 233–252.
448. ***Siegel C. E.*** Marketing: Foundations and Applications. – Chicago: Irwin/ Mirror Press, USA, 1996. – 515 p.
449. ***Sikula Andrew E.*** Applied Management Ethics. – Chicago: Irwing, USA, 1996. – 160 p.
450. ***Slocum John W., Hellriegel Don.*** A Look at How Manager's Minds Work. Business Horizons, July-Aug. 1983, vol. 26, no. 4. – P. 58–68.
451. ***Smith Norman R.*** The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company. East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, USA, 1967. – P. 44–63.
452. ***Smith Norman R., Miner John B.*** Motivational Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson Park, Mass.: Babson College, USA, 1984. – P. 488–495.
453. ***Smith Norman R., McCain Kenneth G., Miner John B.*** The Managerial Motivation of Successful Entrepreneurs. Oregon Business Review, 1976, no. 34. – P. 3.
454. ***Smith Norman R., Miner John B.*** Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. Strategic Management Journal, Oct. – Dec. 1983, vol. 4, no. 4. – P. 325–340.
455. ***Smith Norman R., Bracker Jeffrey S., Miner John B.*** Correlates of Firm and Entrepreneur Success in Technologically Innovative Companies. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson Park, Mass.: Babson College, USA, 1987. – P. 337–353.
456. ***Smith Norman R., Miner John B.*** Motivational Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs: Extended Sample Findings. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson Park, Mass.: Babson College, USA, 1985. – P. 482–488.
457. ***Solomon L. M., Walther L. M., Plunkett L. M., Vargo R. J.*** Accounting Principles. – 4th ed. – Minneapolis / Sain Paul: West Publishing Company, USA, 1993. – 1191 p.

458. ***Stam Wouter, Elfring Tom.*** Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: the Moderating Role of Inter- and Extraindustry Social Capital / Academy of Management Journal. 2008, Vol. 51. No. 1. – P. 97–111.
459. ***Statistic Abstract of Education, Science, Sports and Culture.*** 2000 edition // Ministry of Education, Science, Sports and Culture, Japan. – 171 p.
460. ***Stevenson H. H., Roberts M. J., Grousbeck H. I.*** New Business Ventures and the Entrepreneur. – 4th ed. / Irwin: McGraw-Hill, USA, 1994. – 740 p.
461. ***Stewart Alex.*** Team Entrepreneurship. Newbury Park, Calif.: Sage, USA, 1989. – P. 24–32.
462. ***Straub J., Attner R.*** Introduction to Business / Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, USA, 1994. – 764 pp.
463. ***Tannenbaum Scott I., Yukl Gary.*** Training and Development in Work Organizations. Annual Review of Psychology, 1992, no. 43. – P. 399–441.
464. ***Texas A&M University, College Station, Texas, U. S.A.:*** http://eahr.tamu.edu/articles/higher education_administration.
465. ***The Educational System.*** // How To Germany, Spring 1999, vol. II, issue 1. – P. 32 – 36.
466. ***The George Washington University Bulletin. Undergraduate Programs 1998–1999.*** Washington, D. C., USA. – 291 p.
467. ***The McGraw-Hill Encyclopedia of Economics*** / Douglas Greenwald, editor in chief. – 2nd ed. – New York: McGraw-Hill, Inc., USA, 1994. – 1093 p.
468. ***The United States System of Education.*** US Department of Education. US Information Agency. USA, July 1986. – 28 p.
469. ***Thomdike Robert L., Gallup George H.*** Verbal Intelligence of the American Adult. Journal of General Psychology, 1944, no. 30. – P. 75–85.
470. ***Tiersky Ethel, Tiersky Martin.*** The U. S.A. Customs and Institutions. Prentice-Hall, Inc., USA, 1990. – 290 p.
471. ***Timmons Jeffry A.*** New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s. Homewood, Ill.: Irwin, USA, 1990. – P. 145–156.
472. ***Touro College. Barry Z. Levine School of Heals Sciences. 1996–1999 Bulletin.*** New York, USA. – 160 p.
473. ***Touro College. College of Liberal Arts & Sciences 1996–1998 Bulletin.*** New York, USA. – 160 p.
474. ***Touro College. School of Career and Applied Studies. 1997–2000 Bulletin.*** New York, USA. – 143 p.
475. ***Touro College. School of General Studies 1997–2000 Bulletin.*** New York, USA. – 144 p.
476. ***Undergraduate, Graduade and Postgraduate Degree Programmes in English and German. / Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD).*** Bonn, Germany, April 1999. – 149 p.

477. ***University of Connecticut. Undergraduate Catalog 2002 – 2003.*** Storrs, Connecticut, USA. – 199 p.
478. ***University of Hartford Bulletin. Fall 2002.*** Schedule of Classes. West Hartford, Connecticut, USA. – 123 p.
479. ***University of Hartford. Graduate Bulletin 2001–2002.*** Vol. XLV, August 2001, No. 3. West Hartford, Connecticut, USA. – 221 p.
480. ***Vik G. N., Gilsdorf J. W.*** Business Communication / Burr Ridge. Boston, Sydney: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1994. – 611 p.
481. ***Walsh University Undergraduate Catalog 2001 – 2002.*** Vol. XL, June 2001. North Canton, Ohio, USA. – 192 p.
482. ***Whetten David A., Cameron Kim S.*** Developing management skills. – 2nd ed. – New York: Harper Collins Publishers, Inc., USA, 1991. – 624 p.
483. ***Williams J. C., Dubrin A. J., Sisk H. L.*** Management & Organization. – 5th ed. – Cincinnati: South-Western Publishing Co., USA, 1985. – 596 p.
484. ***Wu, Joshua B., Tsui, Anne S., Kinicki Angelo J.*** Consequences of Differentiated Leadership in Groups / Academy of Management Journal, 2010, vol. 53, No. 1. – P. 90–106.
485. ***Zhang Xiaomeng, Bartol Kathryn M.*** Linking Empowering and Employee Creativity: The Influence Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement / Academy of Management Journal, 2010, vol. 53, No. 1. – P. 107–128.
486. ***Zikmund W. G., d'Amico M.*** Effective Marketing: Creating and Keeping Customers. – St. Paul: West Publishing Company, USA, 1995. – 604 p.

# ДОДАТКИ

1. Додаток А. Експериментальні освітньо-професійні програми підготовки бакалаврів з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на основі використання вибраних курсів програм з управління бізнесом (Business Administration) американських університетів і коледжів (с. 298–347).

2. Додаток Б. Ілюстрація україномовної версії ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ (с. 348–379).

3. Додаток В. Ілюстрація англомовної версії ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ (с. 380–414).

# Додаток А.

## *Експериментальна освітньо-професійна програма підготовки бакалаврів з менеджменту зовнішньо-економічної діяльності на основі використання вибраних курсів програм з управління бізнесом (Business Administration) американських університетів і коледжів*

**ВСТУП.** Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський міжнародний університет (США) в Україні" є першим в Україні спільним українсько-американським вищим навчальним закладом, головною метою якого є підготовка громадян України до самостійної продуктивної підприємницької діяльності, надання необхідних професійних знань і виховання таким чином, щоб випускники закладу могли ефективно себе реалізувати в умовах конкуренції, ринку та економічного реформування держави.

УАГІ ВМУУ творчо співпрацює з академічними установами НАН України, вищими й середніми навчальними закладами, промисловими підприємствами і комплексами, банківсько-фінансовими установами та інвестиційними організаціями України та зарубіжних країн. УАГІ ВМУУ має партнерські відносини з відомими зарубіжними університетами, серед яких: американські університети Конкордія зі штату Вісконсін (місто Мілуокі), Мадонна зі штату Мічиган (м. Лівонія), Індіана Уесліан зі штату Індіана (м. Меріон), Американ-Сіті Університет штату Вайомінг (м. Шайєн); Український вільний університет (ФРН, м. Мюнхен). УАГІ ВМУУ має стратегічних партнерів – Міжнародний університет Шіллера, головний офіс якого знаходиться в штаті Флорида (м. Ларго), а філії – у Європі: Великобританія (м. Лондон), Німеччина (м. Хайдельберг), Франція (м. Париж і м. Страсбург), Швейцарія (м. Лейзін і м. Енгельберг), Іспанія (м. Мадрид), Університетом Річмонд (Великобританія, м. Лондон). З цими відомими американськими, британськими та німецькими університетами підписано угоди про співпрацю, взаємне визнання академічних програм, обмін студентами та викладачами, спільну освітню діяльність тощо. УАГІ ВМУУ також плідно співпрацює з британським Інститутом комерційного менеджменту (асоційований у якості його підготовчого та екзаменаційного центру), науковими установами та ВНЗ КНР. У тому числі – з Академією соціальних наук КНР (м. Пекін), Пекінським столичним університетом економіки і бізнесу, Тяньцзінським університетом фінансів та економіки, Китайським інститутом туристичного менеджменту (м. Тяньцзінь), університетами провінції Гунлін (м. Наннін) та Гуандун (м. Шеньжень).

Концепція створення та діяльності УАГІ ВМУУ полягає у творчому використанні передового світового досвіду вищої школи США та інших економічно розвинених країн з підготовки фахівців у галузі організації підприємництва

та управління бізнесом, гармонійного його поєднання з досягненнями української освітньої системи для підготовки національної управлінської еліти, бізнесменів і менеджерів для різних галузей зовнішньоекономічної діяльності, виховання свідомих громадян української нації. Завданням УАГІ ВМУУ є як надання українській молоді фундаментальних і теоретичних знань, прищеплення їй професійних навичок, так і виховання в неї патріотизму й високих морально-етичних якостей громадян нового суспільства. Використання під час навчання англійської мови – мови міжнародного бізнесу – дає можливість студентам УАГІ ВМУУ безпосередньо (без перекладачів) спілкуватися з американськими та іншими зарубіжними фахівцями, прилучитися до світової скарбниці знань – міжнародних бібліотек, каталогів, наукових і періодичних видань, потрапити до світу Інтернет, реально реалізувати себе в майбутній професійній діяльності в галузі міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності. Головна ціль УАГІ ВМУУ – допомогти молодим людям України стати як висококваліфікованими, високоморальними й здатними до продуктивної праці, так і відповідальними громадянами нового суспільства, що буде інтегроване у світову співдружність. УАГІ ВМУУ також прагне донести до студентів України та інших країн багатства світових знань та відкрити "Світ Освіти".

Однією з місій УАГІ ВМУУ є викликати зацікавленість та стимулювати вивчення проблем навколишнього середовища, навчити студентів любити й поважати свою країну та прагнути стати гідними громадянами України і світової спільноти. Головний акцент навчального плану наголошується на міжнародному бізнесі, проблемах міжнародних відносин і мирного співіснування та містить у собі сучасні теорії, які надають можливість сьогоднішній освіті відповідати вимогам "світу, що швидко змінюється". Навчальний план УАГІ ВМУУ поєднує гуманітарні дисципліни та предмети з наголосом на моральні та етичні цінності, що є необхідним для формування інтелігентної високоосвіченої особистості із високими морально-етичними та громадянськими принципами. У своїй діяльності УАГІ ВМУУ використовує навчальні плани й програми провідних університетів США та України, студенти одночасно навчаються за американською університетською програмою за спеціальністю "Business Administration" та українською освітньо-професійною програмою за спеціальністю "Менеджмент" із спеціалізацією з "Менеджменту зовнішньоекономічної діяльності". Викладання за американською програмою ведеться англійською мовою американськими та зарубіжними викладачами – професорами й докторами наук, а за українською програмою – рідною мовою. Також щорічно двічі (взимку та влітку) студенти протягом одного місяця проходять навчання та професійну практику в університетах Великобританії, Німеччини, Франції або Іспанії (із використанням своїх знань англійської та німецької мови і практичних навичок). Концепція надання як української, так і американської вищої освіти ґрунтується на безперервній освіті (навчальний

процес організовано “ступінь за ступенем”, “від простого до складного”), модульності та всебічності викладання базових дисциплін. Більша частина дисциплін із навчального плану, що співпадають з американською програмою, викладаються американськими викладачами англійською мовою (яка є мовою міжнародного бізнесу). Так, американськими викладачами англійською мовою читаються, наприклад, такі курси з циклу гуманітарних та соціально-економічних дисциплін: соціологія, релігієзнавство та англійська мова (“Англійський твір”, частини I та II). Із циклу фундаментальних та професійно-орієнтованих дисциплін американські викладачі англійською мовою читають курси з макроекономіки, мікроекономіки, основ екології та економіки природокористування (частину курсу), світової економіки та міжнародних економічних відносин, обліку й аудиту (міжнародні стандарти), фінансів, застосування програмного забезпечення у професійній діяльності, інформаційних технологій, міжнародного маркетингу, вступу до бізнесу, політики бізнесу, основ менеджменту (частину курсу), міжнародного менеджменту, правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), організації та планування експортно-імпортної діяльності, валютно-фінансового механізму ЗЕД підприємства, бухгалтерського обліку і аналізу ЗЕД, митного регулювання, управління людськими ресурсами, фінансового обліку, етики бізнесу, організаційної поведінки, мовної комунікації, ділової англійської мови, міжособового спілкування, глобальних факторів бізнесу, історії США, американської літератури, релігій Америки тощо.

У тих випадках, коли для засвоєння деяких курсів з американської програми “Business Administration” недостатньо тільки американських викладачів, для викладання залучаються також провідні українські фахівці. Так, для кращого засвоєння прочитаних американськими викладачами (англійською мовою) курсів “облік і аудит”, “бухгалтерський облік і аналіз ЗЕД”, валютно-фінансовий механізм ЗЕД підприємства та деяких інших є необхідним розуміння української специфіки щодо законодавства та економіки. Тому для викладання цих курсів залучаються також і українські спеціалісти.

Одна з головних підвалин концепції утворення та діяльності УАГІ ВМУУ полягає в тому, що студенти повинні мати обов’язкове аудиторне і значне позааудиторне навантаження, багато й ретельно вчитися, дійсно набувати знання, мати ґрунтовну теоретичну й практичну підготовку в галузі міжнародного бізнесу. Важливим завданням УАГІ ВМУУ є навчити студентів самостійно вчитися і самостійно набувати знань. У закладі не може існувати проявів корупції, зловживань, протекціонізму, некваліфікованого й несумлінного виконання своїх обов’язків (як викладачами й співробітниками, так і студентами), неетичної поведінки учасників навчального процесу, зневажливого або неповажного ставлення один до одного.

Навчальний процес організований таким чином, що студенти УАГІ ВМУУ мають значне як аудиторне, так і позааудиторне навантаження. Раціональна

організація навчального процесу дозволяє студентам успішно вчитися, активно відпочивати, брати участь у громадській і суспільно-корисній діяльності, бути активними громадянами своєї країни. Викладачі з США та інших країн світу розвивають у студентів УАГІ ВМУУ підприємницькі риси, навчають прогресивних методів організації праці, прищеплюють бажання самостійно досягти результату, покладаючись виключно на власні сили й можливості. Українські викладачі надають студентам ґрунтовні практичні й теоретичні знання, прищеплюють їм професійні навички, почуття національної гідності й поваги до цінностей української культури, виховують патріотизм і любов до своєї країни.

Студенти України мають можливість отримати в УАГІ ВМУУ високоякісну освіту у галузі американського та міжнародного бізнесу, можуть застосовувати свої знання з особливостей американського бізнесу для вивчення української та східноєвропейської економіки й практики бізнесу у порівнянні з американськими та західноєвропейськими досягненнями у цій сфері. Це сприяє підготовці потенційних бізнес-керівників (організаторів і керівників підприємницької сфери) і менеджерів ЗЕД середнього та вищого рівнів.

Студенти отримують ґрунтовну гуманітарну, підприємницьку та комп'ютерну освіту, набувають теоретичних і практичних знань в Інтернет-класі УАГІ ВМУУ, вільно володіють рідною, англійською та російською мовами, вивчають німецьку, а деякі – ще й французьку або іспанську мову, проходять теоретичну підготовку і практичне стажування у міжнародних, спільних компаніях, фірмах, підприємствах, розташованих в Україні, мають вигідні пропозиції, запрошення й реальні перспективи щодо працевлаштування. Постійне спілкування студентів, науково-викладацького складу і працівників УАГІ ВМУУ з колегами з США та інших країн позитивно впливає не тільки на професійну підготовку, але й на морально-етичне та культурне виховання українських студентів, дозволяє людям різних національностей і культур краще розуміти один одного, сприяє укріпленню дружби та покращенню співробітництва, служить поступовому наближенню України до глобальної світової демократичної спільноти. Відвідування студентами УАГІ ВМУУ економічно розвинених країн під час зарубіжного навчання та практики дозволяють їм вивчити основи та загальнолюдські цінності демократії у правових державах, зрозуміти й усвідомити необхідність реальних свобод, ринкових економічних відносин, навчає цивілізованому підприємництву тощо.

Досвід 13-річної діяльності УАГІ ВМУУ дозволяє зробити позитивний висновок щодо обраної концепції діяльності навчального закладу та її реалізації. Всі без винятку випускники УАГІ ВМУУ працевлаштовані, причому отримали роботу саме за своєю професійною підготовкою. Роботодавці задоволені якістю і рівнем підготовки випускників УАГІ ВМУУ, про що свідчить кар'єрний ріст колишніх студентів і постійні замовлення роботодавців на випускників УАГІ ВМУУ.

У загальному контексті Європейської інтеграції розвиток України визначається з урахуванням фундаментальних цінностей загальносвітової культури. Інтеграційний процес охоплює всі сфери взаємодії: політика, економіка, соціальна сфера, сфера охорони здоров'я, а також і сфера впровадження європейських норм і стандартів в освіті, науці, техніці, поширення власних культурних і науково-технічних здобутків. У кінцевому результаті такі кроки спрацьовують на підвищення в Україні культурної ідентичності та інтеграції до світового інтелектуально-освітнього та науково-технічного простору. Здійснення даного завдання передбачає взаємне зняття будь-яких принципових, на відміну від технічних, обмежень на контакти і обміни та поширення інформації.

Для впровадження в Україні ідей і принципів Болонського процесу необхідне проведення ґрунтовного порівняльного аналізу вітчизняної системи науки й освіти з американськими та європейськими моделями. Діяльність УАГІ ВМУУ є важливою для визначення, що саме потрібно змінити в нашій системі науки й освіти і які подальші реформи доцільно впроваджувати.

Відкрита зона європейської вищої освіти несе багатство позитивних перспектив. Звісно ж, існують і деякі розходження, вирішення яких, у свою чергу, потребує зусиль для ліквідації бар'єрів і розробки таких рамок для викладання й навчання, що розширили б мобільність і зробили співтовариство більш близьким. Неодмінним є і той факт, що з поглибленням інтеграційних процесів в Європі і в світі, виникає необхідність заснування освітньої системи, в котрій для міжнародного порівняння й еквівалентності повинні існувати два основних цикли: двоступеневий і післяступеневий. У цій системі багато новизни і гнучкості може бути досягнуто через використання семестрів і кредитів.

Наведемо далі у якості практичної ілюстрації досвід УАГІ ВМУУ з формування експериментальних освітньо-професійних програм підготовки бакалаврів за напрямом з менеджменту та професійним спрямуванням із зовнішньоекономічної діяльності на основі використання вибраних курсів типових бакалаврських програм з управління бізнесом (Business Administration) американських університетів і коледжів.

## §1. Загальна характеристика експериментальної освітньо-професійної програми

Експериментальна освітньо-професійна програма (далі – ОПП) підготовки бакалавра з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в УАГІ ВМУУ

**Таблиця А1.**
**Освітньо-кваліфікаційний рівень, напрям підготовки, об'єкт діяльності і нормативний термін навчання бакалавра з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в УАГІ ВМУУ**

| | |
|---|---|
| Освітньо-кваліфікаційний рівень: | ***Бакалавр*** |
| Напрям підготовки: | ***0502 "Менеджмент"***<br>(код і назва підготовки) |
| Освітній рівень: | ***базова вища освіта***<br>(назва освітнього рівня) |
| Кваліфікація: | ***Бакалавр з менеджменту***<br>(назва кваліфікації) |
| Узагальнений об'єкт діяльності: | ***низовий рівень управління в різноманітних лінійних і функціональних підрозділах організацій, підприємств і установ усіх форм власності та організаційно-правових форм, діяльність яких пов'язана з міжнародним співробітництвом; у підрозділах міжнародної діяльності освітніх, наукових, проектних, конструкторських, технологічних, консультаційних організацій і установ; у підрозділах з міжнародної діяльності та міжнародної співпраці органів державного та муніципального управління, в культурно-оздоровчих та інших закладах*** |
| Нормативний термін навчання: | ***чотири роки***<br>(років, місяців) |

базується на державних нормативних документах, у яких визначається нормативний зміст навчання, встановлюються вимоги до змісту, обсягу та рівня освітньої та професійної підготовки бакалавра з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності за напрямом "Менеджмент".

ОПП є складовою частиною системи стандартів вищої освіти і використовується при:

- розробці та корегуванні навчальних планів магістра, спеціаліста, бакалавра і програм навчальних дисциплін;
- розробці засобів діагностики рівня якості освітньо-професійної підготовки фахівця;
- визначенні змісту навчання як бази для оволодіння новими спеціальностями, кваліфікаціями;

**Таблиця А2.**
**Розподіл змісту ОПП та мінімальний навчальний час за циклами підготовки бакалавра**

| **Цикли підготовки** | **Загальний обсяг навчальних годин / кредитів ECTS** |
|---|---|
| 1. Цикл гуманітарної підготовки (шифр – ГУ) | 1476 / 41 |
| 2. Цикл природничо-наукової та загально-економічної підготовки (шифр – ПЗ) | 1566 / 43,5 |
| 3. Цикл професійно-орієнтованої підготовки (шифр – ПП) | 2178 / 66,6 |
| 4. Цикл самостійного вибору навчального закладу | 1368 / 38 |
| 5. Цикл вільного вибору студента | 648 / 18 |
| **Всього зі змісту освіти бакалавра:** | **7236 / 201** |

- визначення змісту навчання у системі перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Об'єктом діяльності бакалавра з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, підготовленого за даною ОПП, є низовий рівень управління у підприємствах, організаціях, установах і закладах, пов'язаний з міжнародними та зовнішньоекономічними зв'язками, економічними відносинами і ринковими методами хазяювання (див. табл. А1).

## §2. Розподіл змісту освітньо-професійної програми та максимальний навчальний час за циклами підготовки

2.1. Освітньо-професійна програма передбачає такі цикли підготовки:
- загальні нормативні дисципліни;
- професійна та загальноекономічна підготовка;
- спецкурси за вибором студента, які разом з вищенаведеними забезпечують освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавра.

2.2. Розподіл змісту освітньо-професійної програми підготовки бакалавра та мінімальний навчальний час за циклами підготовки подано далі у таблиці А2.

## §3. Нормативний зміст освітньо-професійної програми

3.1. Система знань у вигляді переліку дисциплін з мінімальною кількістю навчальних годин / кредитів їх вивчення наведена нижче у таблиці А3.

## *Таблиця А3. Перелік навчальних дисциплін експериментальної ОПП за циклами*

| Дисципліни | Кількість навчальних годин / кредитів ECTS |
|---|---|
| 1. Цикл гуманітарної підготовки (шифр – ГУ) | |
| Історія України | 108 / 3 |
| Українська мова за професійним спрямуванням /Ділова українська мова | 54 / 1,5 |
| Логіка **(Logics)** | 54 \| 1,5 |
| Культурологія / Українська та зарубіжна культура | 54 / 1,5 |
| Філософія **(Philosophy)** | 108 / 3 |
| Етика й естетика | 54 / 1,5 |
| Основи педагогіки та психології **(Pedagogy and Psychology)** | 90 / 2,5 |
| Релігієзнавство (**History of Christianity**) | 54 / 1,5 |
| Політологія **(Politology)** | 90 / 2,5 |
| Соціологія **(Sociology)** | 90 / 2,5 |
| Правознавство / Основи права **(Introduction to Civil Law)** | 90 / 2,5 |
| Іноземна мова за професійним спрямуванням (англійська мова) – I і II рівні **(English Composition I, II)** | 270 / 7,5 |
| Безпека життєдіяльності (з розділом Цивільної оборони) | 108 / 3 |
| Фізичне виховання (по 2 години на тиждень за рахунок вільного часу студентів) | 252 / 7 |
| Всього з циклу: | 1476 / 41 |
| 2. Цикл природничо-наукової та загальноекономічної підготовки (шифр – ПЗ) | |
| Основи економічної теорії | 108 / 3 |
| Теорія економічного аналізу | 90 / 2,5 |
| Макроекономіка **(Macroeconomics)** | 108 / 3 |
| Мікроекономіка **(Microeconomics)** | 108 / 3 |
| Вища математика **(Mathematics I, II)** | 108 / 3 |
| Математичне програмування | 108 / 3 |
| Теорія ймовірностей та математична статистика | 108 / 3 |
| Дослідження операцій | 90 / 2,5 |
| Економетрія | 90 / 2,5 |

| Дисципліни | Кількість навчальних годин / кредитів ECTS |
|---|---|
| Основи статистики **(Statistics)** | 144 / 4 |
| Основи інформатики **(Introduction to Computer Science):**<br>1). Інформатика і комп'ютерна техніка<br>2). Комп'ютерні мережі і телекомунікація | 234 / 6,5<br>90 / 2,5 |
| Основи екології та економіка природокористування **(Environment Science) /** Концепція сучасного природокористування **(Life and Earth Sciences)** | 54 / 1,5 |
| Системи технологій (техніка і технологія галузі) | 90 / 2,5 |
| Комплексна курсова робота з дисциплін: Основи економічної теорії, Макроекономіка **(Macroeconomics)** та Мікроекономіка **(Microeconomics)** | 36 / 1 |
| Всього з циклу: | 1566 / 43,5 |
| 3. Цикл професійно-орієнтованої підготовки (шифр – ПП) | |
| Економіка підприємства **(Economics of Enterprise) /** Облік в управлінні (підприємством) **(Managerial Accounting)** | 144 / 4 |
| Фінанси **(Principles of Finance I, II)** | 108 / 3 |
| Гроші та кредит **(Monetary Theory and Banking System)** | 108 / 3 |
| Фінанси підприємства **(Finance of Enterprise)** | 108 / 3 |
| Бухгалтерський облік **(Principles of Accounting I)** | 108 / 3 |
| Аудит **(Auditing)** | 108 / 3 |
| Міжнародні економічні відносини **(International Relations in Economics) /** Світова економіка та міжнародні економічні відносини **(International Economics)** | 108 / 3 |
| Підприємницьке право **(International Business Law)** | 108 / 3 |
| Основи менеджменту **(Principles of Management)** | 144 / 4 |
| Операційний менеджмент **(Operations Management)** | 144 / 4 |
| Управління персоналом / Управління людськими ресурсами **(Human Resources Management)** | 144 / 4 |
| Інформаційні системи в менеджменті **(Informational Systems in Management)** | 108 / 3 |
| Організація праці менеджера / Організаційна поведінка **(Organizational Behavior)** | 108 / 3 |
| Основи маркетингу **(Principles of Marketing)** | 144 / 4 |

| Дисципліни | Кількість навчальних годин / кредитів ECTS |
|---|---|
| Логістика **(Logistics)** / Міжнародні фінанси **(International Finance)** | 72 / 2 |
| Контролінг **(Controling)** | 90 / 2,5 |
| Комплексна курсова робота з дисциплін: Основи менеджменту **(Principles of Management),** Операційний менеджмент **(Operations Management),** Управління персоналом **(Human Resources Management),** Інформаційні системи в менеджменті **(Informational Systems in Management),** Організація праці менеджера / Організаційна поведінка **(Organizational Behavior)** | 36 / 1 |
| Основи зовнішньоекономічної діяльності / Організація та планування експортно-імпортної діяльності / Валютно-фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємства **(Management in International Business)** | 144 / 4 |
| Трудове право **(Trade / Labor Law)** / Закони бізнесу **(Business Law)** | 90 / 2,5 |
| Основи охорони праці | 54 / 1,5 |
| Всього з циклу: | 2178 / 60,5 |
| 4. Цикл самостійного вибору навчального закладу (СВНЗ) | |
| Основи бізнесу (вступ до бізнесу) **(Introduction to Business)** | 108 / 3 |
| Міжнародний менеджмент **(International Management)** | 108 / 3 |
| Міжнародний бізнес **(International Business)** | 90 / 2,5 |
| Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності **(Business Law in International Management) /** Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності / Митне регулювання | 90 / 2,5 |
| Бухгалтерський облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності **(Principles of Accounting II)** | 108 / 3 |
| Вільні економічні зони **(Free Economical Zones)** | 54 / 1,5 |
| Маркетингові дослідження **(Marketing Research) /** Міжнародний маркетинг **(International Marketing)** | 108 / 3 |
| Основи наукових досліджень **(Principles of Research)** | 54 / 1,5 |
| Ділова англійська мова **(Business English)** | 216 / 6 |
| Іноземна мова (німецька) – I, II рівні **(German I, II)** | 216 / 6 |
| Ділова німецька мова **(Business German)** | 216 / 6 |

| Дисципліни | Кількість навчальних годин / кредитів ECTS |
|---|---|
| Всього з циклу: | 1368 / 38 |
| 5. Цикл вільного вибору студента (ВВС) | |
| Етика бізнесу **(Business Ethics)** / Етика ділового спілкування менеджера **(Ethics in Business Communication)** | 90 / 2,5 |
| Організаційна поведінка **(Organizational Behavior)** / Психологія управління організацією **(Psychology in Management)** | 90 / 2,5 |
| Міжособове спілкування **(Interpersonal Communication)** / Ділова комунікація **(Business Communication)** | 90 / 2,5 |
| Американська література **(American Literature)** / Історія США **(US History)** | 90 / 2,5 |
| Державне регулювання економіки / Соціально-економічне прогнозування | 90 / 2,5 |
| Ризик у менеджменті **(Risks in Management)** / Страхові послуги **(Insurance in Business)** | 90 / 2,5 |
| Застосування програмного забезпечення мікрокомп'ютерів **(Microcomputer Software Application)** / Інформаційні системи в менеджменті **(Informational Systems in Management)** / Застосування програмного забезпечення у бізнесі **(Software Application in Business)** | 108 / 3 |
| Глобальні фактори бізнесу **(Global Dimensions of Business)** / Політика бізнесу **(Business Policy)** | 90 / 2,5 |
| Релігії Америки **(Religions in America)** / Релігії світу **(Religions of the World)** | 54 / 1,5 |
| Економіка України **(Ukraine Economics)** / Європейська економіка **(European Economics)** | 90 / 2,5 |
| Світова література **(World Literature)** / Українська література **(Ukrainian Literature)** / Російська література **(Russian Literature)** | 54 / 1,5 |
| Всього з циклу необхідно вибрати кількість дисциплін із загальним обсягом не менше 648 годин (18 кредитів): | 648 / 18 |
| Загальна кількість годин теоретичного навчання / кредитів: | 7236 / 201 |
| Екзамени | 864 / 24 |
| Практика | 432 / 12 |
| Державна атестація | 108 / 3 |
| **ЗАГАЛЬНА кількість годин / кредитів (з екзаменами, практикою та державною атестацією):** | 8640 / 240 |

3.2. Анотації цих дисциплін, що складаються зі змістовних модулів та поєднані у структурно-логічну схему, наведено далі у параграфі 5 (за українським стандартом і за нормативами МОН України) та параграфі 6 (за стандартами американських університетів і коледжів).

3.3. Вибіркова частина запропонованої експериментальної ОПП підготовки бакалаврів складається з предметів самостійного вибору ВНЗ та дисциплін вільного вибору студентів, які визначені у варіативному компоненті експериментальної освітньо-професійної програми.

3.4. Навчальний заклад у межах експерименту має право змінювати назви та зміст навчальних дисциплін.

## §4. Державна атестація бакалавра

4.1. Атестація здійснюється на підставі оцінки рівня професійних знань, умінь та навичок випускників, передбачених в Освітньо-кваліфікаційній характеристиці бакалавра з напряму "Менеджмент", з використанням загальнодержавних методів комплексної діагностики – складання державних іспитів.

4.2. Нормативні форми державної атестації щодо встановлення рівня опанування студентом відповідних знань та умінь затверджуються директивними органами.

4.3. Державний іспит складається з двох етапів:

- тестова перевірка знань, що формують уміння, зазначені у Освітньо-кваліфікаційній характеристиці бакалавра з напряму "Менеджмент";
- письмове розв'язання розрахунково-аналітичної задачі, що дозволяє перевірити сформованість відповідних умінь та навичок.

4.4. Присвоєння кваліфікації "Бакалавр з менеджменту" здійснює Державна екзаменаційна комісія.

**Пояснення до таблиці А3.** Як уже зазначалося вище, частина дисциплін експериментальної ОПП, що можуть співпадати з дисциплінами американської університетської бакалаврської програми з управління бізнесом, викладаються англійською мовою професорсько-викладацьким складом провідних американських та інших зарубіжних університетів і коледжів (у таблиці А3 у Переліку навчальних дисциплін експериментальної ОПП за циклами назви таких курсів наведено українською та англійською мовами). Так, наприклад, зарубіжними викладачами англійською мовою можуть читатися такі курси з циклу гуманітарної підготовки: Філософія **(Philosophy)**, Основи педагогіки та психології **(Pedagogy and Psychology)**, Соціологія **(Sociology)**, Логіка **(Logics),** Релігієзнавство **(History of Christianity),** Політологія **(Politology)** та Іноземна мова за професійним спрямуванням (англійська мова) – I і II рівні **(English Composition I, II)**.

Із циклу природничо-наукової та загальноекономічної підготовки американські та інші зарубіжні професори можуть викладати англійською мовою такі курси, як: Вища математика **(Mathematics I, II),** Макроекономіка **(Macroeconomics),** Мікроекономіка **(Microeconomics),** Основи статистики **(Statistics),** Основи інформатики **(Introduction to Computer Science),** Основи екології та економіка природокористування **(Environment Science)** або Концепція сучасного природокористування **(Life and Earth Sciences).**

Із циклу професійно-орієнтованої підготовки англійською мовою зарубіжними фахівцями можуть викладатися: Економіка підприємства **(Economics of Enterprise)** або Облік в управлінні (підприємством) **(Managerial Accounting),** Фінанси **(Principles of Finance I, II),** Гроші та кредит **(Monetary Theory and Banking System),** Фінанси підприємства **(Finance of Enterprise),** Бухгалтерський облік **(Principles of Accounting I),** Аудит **(Auditing),** Міжнародні економічні відносини **(International Relations in Economics)** або Світова економіка та міжнародні економічні відносини **(International Economics)**, Підприємницьке право **(International Business Law),** Основи менеджменту **(Principles of Management),** Операційний менеджмент **(Operations Management)**Управління персоналом або Управління людськими ресурсами **(Human Resources Management),** Інформаційні системи в менеджменті **(Informational Systems in Management),** Організація праці менеджера або Організаційна поведінка **(Organizational Behavior),** Основи маркетингу **(Principles of Marketing),** Логістика **(Logistics) /** Міжнародні фінанси **(International Finance),** Контролінг **(Controling),** Основи зовнішньоекономічної діяльності або Організація та планування експортно-імпортної діяльності або Валютно-фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємства **(Management in International Business),** Трудове право **(Trade / Labor Law)** або Закони бізнесу **(Business Law).**

Багаторічний досвід засвідчує, що для працедавців із міжнародних і зарубіжних компаній і фірм, що працюють в Україні, найбільш важливими та затребуваними є знання їхніх працівників із міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (**Accounting I, II**). Тому в УАГІ ВМУУ особливу увагу приділяють засвоєнню знань саме з цієї дисципліни.

У циклі самостійного вибору навчального закладу УАГІ ВМУУ пропонує дисципліни, переважна більшість яких може читатися американськими й зарубіжними професорами англійською мовою: Основи бізнесу (вступ до бізнесу) **(Introduction to Business),** Міжнародний менеджмент **(International Management),** Міжнародний бізнес **(International Business),** Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності **(Business Law in International Management),** Бухгалтерський облік

і аналіз зовнішньоекономічної діяльності **(Principles of Accounting II),** Вільні економічні зони **(Free Economic Zones),** Маркетингові дослідження **(Marketing Research)** або Міжнародний маркетинг **(International Marketing),** Основи наукових досліджень **(Principles of Research),** Ділова англійська мова **(Business English).** Дисципліни Іноземна мова (німецька) – I, II рівні **(German I, II)** і Ділова німецька мова **(Business German)** мають викладатися фахівцями з ВНЗ ФРН.

Цикл вільного вибору студента пропонує такий спектр дисциплін (майже всі вони можуть викладатися англійською мовою): Етика бізнесу **(Business Ethics)** або Етика ділового спілкування менеджера **(Ethics in Business Communication),** Організаційна поведінка **(Organizational Behavior)** або Психологія управління організацією **(Psychology in Management),** Міжособове спілкування **(Interpersonal Communication)** або Ділова комунікація **(Business Communication),** Американська література **(American Literature)** або Історія США **(US History),** Ризик у менеджменті **(Risks in Management)** або Страхові послуги **(Insurance in Business),** Застосування програмного забезпечення мікрокомп'ютерів **(Microcomputer Software Application)** або Інформаційні системи в менеджменті **(Informational Systems in Management)** або Застосування програмного забезпечення в бізнесі **(Software Application in Business),** Глобальні фактори бізнесу **(Global Dimensions of Business)** або Політика бізнесу **(Business Policy),** Релігії Америки **(Religions in America)** або Релігії світу **(Religions of the World)**, а також Європейська економіка **(European Economics)** і Світова література **(World Literature).**

Зауважимо також, що в наведеній експериментальній ОПП значна увага приділяється досконалому вивченню англійської і другої іноземної (німецької) мови, ґрунтовній підготовці в галузі інформаційних технологій для навчання ефективного використання комп'ютерної техніки та мережі Інтернет у майбутній професійній діяльності менеджера ЗЕД. Практичні заняття та семінари з засвоєння основ і методів ринкової економіки плануються й відбуваються у зарубіжних компаніях і фірмах, у міжнародних підприємствах, установах і організаціях. У процесі теоретичного навчання використовуються сучасні програми з бізнесу та менеджменту відомих університетів і коледжів США, великобританії та Західної Європи.

Далі розглянемо коротко анотації деяких дисциплін (навчальних курсів), що можуть входити до експериментальної ОПП підготовки бакалавра з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності УАГІ ВМУУ.

## §5. Анотації дисциплін нормативної частини експериментальної ОПП підготовки бакалавра з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності УАГІ ВМУУ (український стандарт – за нормативами МОН України)

І. Загальні нормативні дисципліни, що викладаються українською мовою

***1.1. Історія України***

Вивчаються: Передісторія походження українського народу, утворення Київської держави, її занепад. Україна під владою Польщі та Литви. Козацтво. Визвольна війна українського народу 1648–1654 рр. Антифеодальний дух. Україна в системі Російської імперії. Класова боротьба, революційний дух, політичні партії. Національно-визвольна революція в Україні. Возз'єднання українських земель. Україна в умовах тоталітарного режиму. Друга світова війна, її наслідки для країни. Суспільно-політичні й економічні процеси в республіці в післявоєнний період. Національно-державне відродження України. Декларація про державний суверенітет. Акт Верховної Ради про незалежність України. Багатопартійна система: проблеми та перспективи. Об'єктивна необхідність переходу до ринкових відносин.

***1.2. Ділова українська мова***

Вивчаються такі розділи: Усне ділове спілкування. Мова учасників наради. Писемне ділове спілкування. Документи. Переклад на українську мову. Синтаксис писемного мовлення.

***1.3. Українська та зарубіжна культура***

Розглядаються чотири розділи. Перший розділ – проблеми теорії культури, основні етапи у вивченні культурних феноменів, поняття культуротворчості та буття в культурі. Другий та третій розділи – характеризуються основні культурні епохи в історії людства та історії України, починаючи з язичництва стародавніх слов'ян і закінчуючи культурним життям України в XIX сторіччі в межах Російської імперії. Четвертий розділ присвячений проблемам і суперечностями буття культури в XX сторіччі, феномену тоталітарної культури, масової культури, контркультури, культури постмодерну та їх проявів в Україні, розглядаються шляхи відродження вітчизняної духовності.

***1.4. Філософія***

Розглядаються: Предмет і основна тематика філософського знання. Філософія Стародавнього Сходу. Антична філософія. Середньовічна філософія. Філософія епохи Відродження. Філософія нового часу (XVII–XVIII ст.). Класична німецька філософія (XIX–XX ст.). Філософська думка в Україні. Філософська категорія буття. Матерія та рух. Простір і час. Діалектика. Основні закони та категорії діалектики. Природа як об'єкт філософського осмислення. Екологічна проблема. Проблема свідомості у філософії. Пізнання як

предмет філософського аналізу. Чуттєве та раціональне пізнання. Теорія істини. Практика та її роль у пізнанні. Поняття наукового методу пізнання. Загальнологічні методи пізнання. Методи емпіричного дослідження. Методи теоретичного дослідження. Поняття суспільства. Теоретична модель суспільства та реальність. Структура та форми суспільної свідомості. Людина. Проблеми антропосоціогенезу. Індивід, індивідуальність, особа. Культура та цивілізація. Філософії економіки.

***1.5. Основи педагогіки та психології***

Вивчаються: Мета освіти та виховання. Засоби та методи педагогічного впливу на особистість. Загальні принципи дидактики та їх реалізація у конкретних предметних методиках навчання. Сімейне виховання та сімейна педагогіка. Міжособисті відношення в колективі. Морально-психологічний образ педагога. Майстерність педагогічного спілкування. Об'єкт і предмет психології. Співвідношення суб'єктивної та об'єктивної дійсності. Психіка та організм. Активність психіки. Психіка, поведінка та діяльність. Структура суб'єктивної дійсності. Особистість і міжособисті відношення. Відповідальність особистості. Загальне та індивідуальне у психіці людини.

***1.6. Релігієзнавство***

Розглядаються: Теоретичні та світоглядні проблеми релігії (як специфічної форми світогляду). Співвідношення релігії з філософією, наукою та культурою, головні функції та роль релігії в сучасному суспільстві. Аналіз національних та світових релігій (буддизм, іслам, християнство) з точки зору історичних умов їх виникнення та розвитку, складання та еволюції догматичних підстав кожної релігії та її впливу на культурне і політичне життя країн, де ця релігія найбільше поширена.

***1.7. Політологія***

Вивчаються: Основні теоретичні питання реального політичного процесу, особлива увага приділяється конкретним подіям сучасного політичного життя в Україні. Історично-методичні основи політичної науки, політична система суспільства, людина як суб'єкт та об'єкт політики, практика сучасного світового політичного процесу. Розглядаються такі теми: предмет і метод політології, історія політичних вчень, ідеї народовладдя та державності в історії політичної думки в Україні, політична влада та форми її реалізації, суть та механізм функціонування політичної системи суспільства, політичні режими, держава як основний інститут політичної влади та головний інструмент захисту економічних і соціальних інтересів громадян, політичні партії, громадські організації та рухи, особа та політика, політичне лідерство, політична культура, складність, різноманітність і суперечливість сучасного світу, зовнішньополітична діяльність сучасного світу.

***1.8. Основи права***

Вивчаються: Питання історії держави та права. Джерела права. Норми права та їх реалізація. Українське Державне право. Загальні поняття цивільного права. Суб'єкти цивільного права. Загальні положення права приватної

власності. Загальні положення зобов'язань. Загальні положення права про працю. Поняття та ознаки колективного договору. Форма трудових правовідносин на основі контракту. Порядок розгляду трудових спорів. Державне соціальне страхування. Основні положення цивільно-процесуального права. Правовий режим господарських об'єднань (комерційне, господарське) права.

***1.9. Соціологія***

Розглядаються: Об'єкт, предмет і методи соціології. Соціальні відносини як об'єкт соціологічного аналізу. Структура та функції соціології. Становлення соціології як самостійної науки (кінець XIX – початок XX ст.). Виникнення та розвиток вітчизняної соціології. Основні концепції сучасної соціології. Соціологія політики. Соціологія управління. Соціологія суспільної думки. Соціологія культури. Соціологія науки. Етносоціологія. Соціологія конфлікту. Соціальна інженерія. Соціологія молоді. Соціологія масової комунікації. Конкретно-соціологічне дослідження: поняття, види, етапи. Програма соціологічного дослідження. Проблема виміру в соціологічних дослідженнях. Методи збирання даних у соціологічних дослідженнях. Аналіз соціологічних даних.

***1.10. Іноземна (англійська) мова***

Вивчаються: фонетичні особливості, лексичні одиниці, мовні та граматичні структури англійської мови разом зі стилістикою, фразеологією, пунктуацією та нормами вживання в межах професійної кар'єри. Формуються навички та вміння аудіювання, мовлення (діалогічного та монологічного), читання, письма (складання документації, листів, ділових паперів тощо). Велика увага приділяється роботі з термінологією, бібліографією та літературою за фахом.

Основні розділи: Вступний коректив ний фонетичний курс. Структура речення. Розмовні теми. Теми за фахом. Читання літератури за фахом з наступним анотуванням. Написання твору, наукового звіту, нарису за фахом. Складання та відтворення діалогів та монологів на спеціальні теми. Читання художньої літератури, поезії. Практика спілкування з носіями мови, навчання розумінню усної інформації за фахом. Навчання творчому та критичному відношенню до написання творів на вільну тему.

***1.11. Іноземна (німецька) мова***

Вивчення нового лексично-граматичного матеріалу, необхідного для спілкування у практичних повсякденних ситуаціях. Різні види мовної діяльності та форми мови (усної, писемної, монологічної та діалогічної), оволодіння лексично-граматичним мінімумом. Реферування та анотування науково-технічної літератури, курс науково-технічного та економічного перекладу. Вивчення нового мовного матеріалу, необхідного для ділового спілкування.

***1.12. Логіка***

Вивчаються: Поняття про ознаку предмету думки. Загальні одиничні суттєві і несуттєві ознаки. Логічні прийоми утворення понять: аналіз, синтез, по-

рівняння, абстрагування та узагальнення. Поняття та слово, їх вз'язок та відмінність. Синоніми та омоніми. Термін та термінологія. Зміст та обсяг понять, закон їхнього оберненого відношення. Співпідпорядкування, протилежність, суперечність. Об'ємна інтерпретація відношень між поняттями. Види понять за обсягом та за змістом.

***Фізичне виховання*** планується як секційні заняття індивідуальними (плавання в басейні, заняття з тренажерами, легка атлетика, гімнастика тощо) та ігровими (баскетбол, волейбол, футбол, гандбол, теніс та ін.) видами спорту в позааудиторний час. Секційні заняття спортом необхідні для гармонійного розвитку особистості студентів, для формування у них здорового способу та стилю життя.

***1.13. Основи економічної теорії***

Розглядається узагальнюючий загальнотеоретичний розділ економічної науки, присвячений аналізу системи економічних відносин, передумов та закономірностей їх еволюції, що включає глобальні та національні аспекти цих проблем. Також розглядаються загальнотеоретичні проблеми макроекономіки. Основні розділи загальної економічної теорії: економічна система, форми її функціонування та еволюція, відтворення в суспільному масштабі, що включає аналіз таких процесів, як безпосереднє виробництво, обмін і споживання, індивідуальне відтворення та підприємництво, розглядання процесів, які відбуваються в наш час, сучасне всесвітнє господарство з аналізом всесвітніх ринкових відносин і умов входження до них економіки України.

***1.14. Макроекономіка***

Вивчаються: загальні показники економічного розвитку, такі як умови та показники підвищення продуктивності праці, створення, розподіл і використання національного доходу, проблеми зайнятості та загальнодержавного впливу на рух робочої сили по сферах та галузях народного господарства, роль фінансової системи в функціонуванні економіки, рівень і динаміка облікової ставки (банківські проценти), передумови виникнення та шляхи подолання інфляції. Розглядаються: завдання та економічний інструментарій, відтворення суспільного продукту, національний доход та фактори його зростання, нагромадження, заощадження, інвестиції, циклічний характер суспільного відтворення, економічне зростання, його фактори, фінанси та кредит в економічній системі, державне регулювання економічного розвитку, проблеми економічного розвитку України.

***1.15. Вища математика***

Вивчаються такі розділи: Вектори, їх властивості. Векторний та скалярний добуток. Базис. Лінійна незалежність системи векторів. Матриці, їх властивості, дії з матрицями. Визначники, їх властивості та обчислення. Обернена матриця. Власні числа та власні вектори матриці. Норми вектора та матриці. Пряма лінія на площині, пряма лінія та площина у просторі. Криві другого порядку. Функція. Границя функції. Похідна. Неперервність

функції. Дослідження функції та екстремум. Опуклість графіка функції. Асимптоти. Невизначений інтеграл. Визначений інтеграл. Геометричні застосування. Невласний інтеграл. Функції багатьох змінних. Частинна похідна та диференціал. Екстремум функції багатьох змінних. Диференціальні рівняння першого та другого порядку, загальний та частинний розв'язок. Чисельні ряди. Необхідні та достатні ознаки збіжності рядів. Степеневі ряди. Тригонометричні ряди. Розкладання функції в степеневі ряди.

***1.16. Математичне програмування***

Розглядаються такі розділи: Основні задачі лінійної алгебри. Симплекс-метод знаходження оптимального рішення. Двоїстий симплекс-метод. Параметричне програмування. Методи Данціча, Гоморі, витків та меж. Дробово-лінійне програмування. Транспортна задача. Знаходження оптимального рішення методом потенціалів. Транспортна задача з параметром. Проблема розміщення постачальників. Задача про призначення. Нелінійне програмування. Сепарабельне програмування. Теорема Куна – Такура. Розв'язування задач квадратичного програмування.

***1.17. Теорія ймовірностей та математична статистика***

Вивчаються такі розділи: Означення ймовірності. Теореми теорії ймовірностей. Випадкові величини. Формула Бернуллі. Функція розподілу та щільність розподілу. Нормальний розподіл. Двомірні випадкові величини. Нормальний розподіл на площині. Закон великих чисел. Центральна гранична теорема. Генеральна та виборча сукупність. Емпірична щільність розподілу. Статистичні оцінки параметрів. Лінійна кореляція та регресія. Критерій Фішера (перевірки значущості коефіцієнта кореляції). Надійний інтервал для лінійної регресії. Багатофакторна регресія. Коефіцієнти детермінації. Частинні коефіцієнти кореляції. Схема підключення факторів. Проблема мультиколінеарності. Метод головних компонентів. Основні твердження факторного аналізу.

***1.18. Основи інформатики***

Досліджуються такі проблеми: Основні поняття інформатики та сучасні інформаційні технології. Технічні (апаратні) та програмні (математичні) засоби персональних ЕОМ. Використання персональних ЕОМ у локальних і глобальних обчислювальних мережах. Основні принципи алгоритмізації та програмування задач. Операційні системи та середовища: призначення, файли, їх організація на дисках, основні команди. Програми-утиліти та програми-оболонки. Текстові редактори, текстові процесори: функціональні можливості та сфери використання. Системи управління базами даних: основні відомості та галузі використання. Відомості про мультипроцесорні обчислювальні системи, конвеєрні та паралельні процеси.

***1.19. Основи екології і економіка природокористування***

Розглядаються: Роль екології у збереженні, відновленні навколишнього середовища, запобіганні та застереженні негативних наслідків бездумного

втручання людини в природу. Значення екології для оцінки наслідків професійної діяльності та прийняття оптимальних рішень в умовах екологічної кризи. Глобальний круговорот речовин у природі, ефект "самоочищення". Екосистеми: типи, склад, збалансованість. Біосфера: структура, функціональна цілісність, забезпеченість її стійкості. Антропогенний вплив на природу. Екологічні принципи раціонального природокористування. Оцінка прямих і непрямих впливів різних видів забруднювачів на організм. Екологічний захист навколишнього середовища: закони щодо скорочення шкідливих викидів і контроль за рівнем забруднення навколишнього середовища. Комплексний аналіз навколишнього середовища та оцінка забруднення.

***1.20. Безпека життєдіяльності***

Викладаються теоретичні та практичні основи безпеки в системі "людина – середовище проживання – машини – надзвичайні ситуації". Тенденції зміни екологічних умов, що супроводжують науково-технічний прогрес. Шляхи відвертання надзвичайних ситуацій. Шляхи підвищення стійкості функціонування виробничих об'єктів з урахуванням ймовірності виникнення надзвичайних ситуацій. Вимоги охорони праці на підприємстві.

***1.21. Концепції сучасного природознавства***

Розглядаються: Наукові методи пізнання природи. Зміст природничонаукового пізнання та зв'язок із професійними функціями. Концепції природознавства як теоретичний фундамент нових наукових технологій. Використання основних концепцій сучасного природознавства з метою створення прогресивних технологічних процесів, їх фізичні основи: фундаментальні закони та методи фізичного дослідження (механіка, коливальні та хвильові процеси, молекулярна фізика і термодинаміка, електричні та магнітні явища, оптичні процеси, будова атома та атомного ядра), хімічні основи: фундаментальні закони та методи хімічного дослідження (хімічна термодинаміка, кінетика хімічних реакцій, розчини, електрохімічні процеси, дисперсні системи, органічний синтез), біологічні основи: біохімічні процеси та процеси розчинення речовин.

***1.22. Світова економіка та міжнародні економічні відносини***

Вивчаються розділи: Світове господарство. Міжнародний розподіл праці. Міжнародні відносини. Теорія світової торгівлі: співвідношення між імпортними та експортними цінами, економічний ріст і світова торгівля, роль фактора виробництва, неотехнологічні теорії міжнародного розподілу праці. Міжнародна торгова політика: лібералізація зовнішньої торгівлі та протекціонізм, доводи на користь протекціонізму, митний тариф, нетарифне регулювання. Міжнародна економічна інтеграція: інтеграційні процеси на міжнародному рівні, інтернаціоналізація на рівні виробників, товарів, послуг, прямі інвестиції та транснаціональні корпорації. Світові ринки: товарні ринки, ринки послуг, методи ціноутворення в міжнародній торгівлі. Національна

зовнішньоекономічна стратегія. Національне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

***1.23. Охорона праці***

Дисципліна складається з таких розділів: Соціально-економічні, правові та організаційні питання охорони праці. Основи виробничої санітарії та гігієни праці. Технічні питання безпеки праці. Пожежна безпека та вибухобезпека. Вивчаються: основи охорони праці, шкідливі виробничі фактори та принципи їх гігієнічного нормування та запобігання впливу на організм людини, безпека технологічних процесів та виробничого обладнання, пожежна небезпека речовин та матеріалів, категорії виробництв, що використовують вибухівку, пожежнонебезпечні технології та матеріали, причини виникнення та запобігання пожежі та вибухів.

***1.24. Мікроекономіка***

Розглядаються: Ринкова економічна система. Функції ринку, механізм координації. Роль ціни. Закони попиту та пропозиції, їх функції. Ринкова рівновага. Модель ринкового колообігу. Раціональний споживчий вибір. Користь – загальна та гранична. Закон, що враховує граничну користь. Споживчі переваги. Криві байдужості. Еластичність попиту, її типи, коефіцієнт. Перехресна еластичність попиту. Пропозиції та теорія фірми. Фірма як економічний суб'єкт. Методи координації її діяльності. Витрати виробництва, структура. Граничний продукт. Закон віддачі, що убуває. Економія на масштабах. Максимізація прибутку – цільова функція фірми. Ринкові структури: досконала конкуренція, монополія, олігополія, монополістична конкуренція. Тактика фірми в умовах різноманітних ринкових структур. Методи нецінової конкуренції. Попит та фактори виробництва. Пропозиції на ринку праці. Монополія. Двостороння монополія. Ринок капіталів, процент. Ринок природних ресурсів. Економічна рента, ціна землі. Стимулююча роль прибутку. Державне корегування ринкового механізму. Суспільні товари. Оптимізація суспільного вибору. Зіставлення соціальних вигод та соціальних витрат. Оцінка соціальних проектів. Методи прийняття суспільних рішень. Міжнародна торгівля. Економічний ефект. Валютний ринок, валютний курс. Умови міжнародної торгівлі. Баланс платежів, методи його регулювання. Вільна торгівля, протекціонізм.

***1.25. Основи статистики***

Вивчаються: Співвідношення розмірів і кількісних оцінок масових суспільних явищ, їх формування та розвиток. Статистичні показники. Статистичне спостереження. Зведення та групування статистичних даних. Середні величини. Показники варіації. Методи вимірювання взаємозв'язків. Динамічні ряди. Індекси. Вибірковий метод. Статистика робочої сили та робочого часу, продуктивності праці. Статистика основних фондів. Показники витрат виробництва, цін, тарифів та фінансових результатів. Статистика національного багатства. Статистика науки та НТП. Статистика сукупного суспільного

продукту. Показники національного та валового національного продукту. Статистика фінансів. Статистика соціальних аспектів діяльності суспільства. Показники життєвого рівня населення. Статистика сфери соціального обслуговування. Система національних розрахунків.

***1.26. Облік та аудит***

Вивчаються: Основи бухгалтерського обліку – бухгалтерський баланс, рахунки, документація, інвентаризація, бухгалтерська звітність, облікові форми. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку. Фінансова звітність підприємств. Облік основних засобів і нематеріальних ресурсів. Облік коштів, розрахунків і кредитів. Облік продукції, робіт і реалізації послуг. Облік витрат та доходів підприємств. Принципи організації управлінського обліку. Облік калькулювання собівартості продукції за повними витратами (система "директ кост"), за нормативними витратами. Облік фінансових результатів, фондів та розрахунків з бюджетом. Роль та функції аудиту в умовах ринку. Стандарти та норми аудиту. Фактичний та документальний контроль. Особливості аудиту окремих об'єктів та сфер діяльності. Сертифікація та ліцензування аудиторської діяльності, порядок проведення аудиту та надання аудиторських послуг. Аудиторський висновок. Права, обов'язки та відповідальність аудиторів.

***1.27. Фінанси***

Вводяться поняття про фінанси та фінансову систему. Розглядаються: Фінанси як суспільні відносини, їх розподільний характер. Фінансові відносини як складова ринкових відносин. Функції фінансів, їх значення та роль у період переходу до ринку. Використання фінансів у матеріальному виробництві. Вплив фінансів на суспільне виробництво. Фінансові методи економічного стимулювання. Система податків, пільг і санкцій в умовах ринку. Роль фінансів у сфері обігу. Застосування фінансів у сфері споживання. Фінансова політика та фінансовий механізм: зміст, принципи та завдання в умовах переходу до ринку. Бюджетна система. Бюджетний устрій. Склад бюджетної системи. Основи фінансових взаємовідносин між бюджетами різних рівнів. Доходи та витрати бюджетів. Бюджетна класифікація. Бюджетний дефіцит. Субвенції, субсидії, бюджетна дотація. Фінансовий контроль. Страхова справа. Фінансове регулювання ринкових відносин. Сучасна західна фінансова наука та її основні напрямки.

***1.28. Гроші та кредит***

Розглядаються: Питання формування та використання грошей в умовах ринкової економіки. Теорії грошей, функції, здійснювані грошами у сучасних умовах, закони грошового обертання". Процеси інфляції та засоби виходу з них. Проблеми кредиту та кредитні відносини з суб'єктами різноманітних форм власності. Кредитні договори, техніко-економічне обґрунтування кредиту, що запитується, кредитні ризики, заставні зобов'язання. Безготівкові розрахунки, що здійснюються в народному господарстві України. Міжнародні кредити.

***1.29. Економіка підприємства***

Вивчається: Ринкове господарство та принципи його функціонування. Підприємство як об'єкт дослідження – організаційно-правові форми підприємства, його структура; підприємство як суб'єкт ринкового господарства; види продукції та маркетингові дослідження; внутрішнє та зовнішнє середовище. Виробничі ресурси підприємства: основні засоби, матеріальні ресурси, персонал. Оподаткування підприємства. Витрати на виробництво продукції, робіт, послуг. Ціноутворення. Результати господарської діяльності. Баланс підприємства.

***1.30. Теорія економічного аналізу***

Досліджуються: Наукові основи економічного аналізу, поняття та мета. Діалектика та сучасна економічна теорія як теоретичні основи синтезу. Принципи економічного аналізу. Зміст, предмет завдання аналізу, його методи та прийоми. Види, фактори та показники аналізу, його організація на підприємствах. Зв'язок аналізу з іншими науками. Системність економічного аналізу та його місце в системі управління виробництвом. Застосування математичних методів в економічному аналізі. Комплексна оцінка діяльності підприємства, система показників. Методика зіставлення та оцінки результатів роботи в часі та просторі. Перспективи розвитку економічного аналізу.

***1.31. Техніка та технологія галузі***

Техніка та технологія як основа організації виробничих процесів та менеджменту. Техніка як продукція та засоби виробництва. Класифікація техніки за принципами дії, технологічному призначенню, рівню автоматизації. Технологічне обладнання та його техніко-економічні характеристики. Технологічний процес як частина виробничого процесу. Класифікація технологічних процесів. Основи розробки технологічних процесів, засоби технологічного обладнання. Технологічна документація. Характеристика типових технологічних процесів. Техніка та технологія як фактор якості та конкурентспроможності продукції. Застосування сучасних електронних засобів (мікроЕОМ, персональних і малих ЕОМ, потужних обчислювальних систем, організаційної техніки, засобів зв'язку та комунікації) у професійній діяльності адміністративного менеджера та менеджера зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

***1.32. Основи менеджменту***

Вивчаються: Поняття та зміст менеджменту. Виробничий менеджмент. Роль менеджменту в ефективному функціонуванні виробництва. Внутрішнє середовище підприємства. Функції та рівні управління. Техніка та технологія управління. Рішення як основний елемент технології управління. Основні етапи підготовки, прийняття та реалізації рішення, роль менеджменту в цьому процесі. Методи управління. Зв’язуючі процеси в управлінні. Підходи до управління. Групова динаміка та керівництво. Забезпечення ефективної діяльності організацій: управління трудовими ресурсами, виробництвом. Фактори обсягу та складності праці менеджера.

***1.33. Маркетинг***

Розглядаються: суть маркетингу, об'єкти, предмет і методи дослідження в теорії маркетингу. Теоретичні основи маркетингу. Поняття "товар" у маркетинговій діяльності. Функції маркетингу, організація та планування виконання конкретних функцій маркетингової діяльності. Комплексне дослідження ринку: вивчення ринку, товару, конкуренції та конкурентів, покупців і споживачів. Оцінка внутрішніх виробничо-ресурсних можливостей підприємства. Формування товарної політики підприємства, його маркетингової стратегії, тактики та планування маркетингу. Вироблення та реалізація цінової політики. Організація системи руху товарів та їх збуту. Формування попиту та стимулювання збуту. Контроль маркетингової діяльності та управління маркетингом.

***1.34. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності***

Поняття про організацію та процеси управління в зовнішньоекономічній діяльності. Організації, менеджери та успішне керівництво, еволюція наукової управлінської думки, внутрішнє середовище організації, соціальна відповідальність і етика менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності. Сполучені процеси та управлінські рішення, комунікації в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності, прийняття рішень, моделі та методи прийняття рішень в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. Функції та структури управління, стратегічне планування в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності, організація структури управління та загальний порядок її функціонування в зовнішньоекономічній діяльності. Мотивування високопродуктивної праці, контроль, групова динаміка та керівництво (влада, особистий вплив), лідерство (стиль, ситуації), управління конфліктами, змінами та стресами в менеджменті міжнародної діяльності. Управління зовнішньоекономічною операцією, комплексний підхід до управління для одержання результату.

***1.35. Організація та планування експортно-імпортної діяльності***

Розглядаються: НТП і структура експорту. Експортна стратегія та цілі держави. Планування експорту та імпорту як складових сукупних витрат. Вплив росту експорту на збільшення національного доходу. Імпорт як функція національного доходу. Імпорт та експорт за теорією Кейнса. Чистий експорт і рівноважний обсяг виробництва. Мультиплікатор зовнішньої торгівлі. Залежність внутрішньої купівельної спроможності від експорту та імпорту. Вплив змін в експорті, з урахуванням імпорту, на зміну обсягів виробництва. Експортні обмеження. Експортні субсидії. Імпортні квоти.

***1.36. Валютно-фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємства***

Досліджуються: Валютно-фінансові інструменти регулювання міжнародних економічних відносин. Валютна політика та її головні елементи. Дисконтна, дивізна політика, валютна інтервенція, валютні обме-

ження, платіжні угоди неклірингового типу. Платіжно-клірингові угоди. Міжнародні валютні кліринги. Режими валютних курсів: режими курсів, що регулюються; режим фіксованих (пов'язаних) курсів. Диверсифікація валютних резервів. Грошово-кредитне регулювання міжнародних економічних відносин. Фіскальна політика та фінансові інструменти регулювання міжнародних економічних відносин. Підприємство як учасник зовнішньоекономічної діяльності у валютно-фінансовій системі міжнародних розрахунків та платежів.

***1.37. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності***

Розглядаються: Правові та юридичні аспекти, що регулюють економічні відношення країни (виробника експортної продукції, покупця імпортної продукції) із зарубіжними партнерами. Ефективне використання зовнішнього фактора в національній економіці. Міжнародне право для регулювання зовнішньоекономічної діяльності як на національному, так і на міждержавному рівні. Міжнародна координація правових норм, відпрацювання домовленостей щодо норм, правил та процедур для вирішення міжнародних економічних проблем. Вплив міжнародних режимів на національне правове регулювання. Генеральна угода про тарифи та торгівлю – міжнародна організація, що фіксує принципи та правила міжнародної (біля 90 % від обсягу світової) торгівлі. Лібералізація міждержавного торгового обміну. Державна торгова політика.

***1.38. Міжнародний маркетинг***

Теоретичні та методологічні основи міжнародного маркетингу: сутність, предмет, методи, зміст та задачі дисципліни, транснаціональні корпорації як головні учасники багатонаціонального міжнародного маркетингу. Державне та міждержавне регулювання маркетингової діяльності на світових ринках, регулювання міжнародної маркетингової діяльності державою та її органами, недержавними організаціями та суб'єктами господарської діяльності, міжнародними організаціями. Державні правові режими для іноземних та своїх суб'єктів господарської діяльності. Організація міжнародної маркетингової діяльності. Відмінності маркетингового макро- та мікросередовища на світових ринках. Вибір способу виходу на зарубіжні ринки: шляхом експорту товарів, створення спільних підприємств, прямого володіння. Планування виробництва та маркетингу в міжнародній маркетинговій діяльності. Особливості цінової роботи, організації руху та збуту товарів, просування товарів (реклама, пропаганда, стимулювання збуту) тощо.

***1.39. Бухгалтерський облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності***

Міжнародні фінанси. Ринки капіталу в різних країнах. Вкладення капіталів за кордоном. Звіт про закордонні зовнішньоекономічні операції. Теорія та оцінка доходів та прибутків від зовнішньоекономічної діяльності. Міра ліквідності, калькуляція цін, аналіз витрат та втрат від зовнішньоекономічної

діяльності. Бухгалтерський облік зовнішньоекономічної діяльності для мінімізації витрат та прийняття управлінських рішень. Контроль та облік готівки, валют, вкладення капіталів у безризикових та ризикованих проектах. Політика дивідендів, складання бюджету зовнішньоекономічної діяльності та стратегія фінансування міжнародних проектів. Організація обліку в системах інформації, міжнародних та державних компаніях. Облік кадрів, цінних паперів, активів та пасивів.

***1.40. Митне регулювання***

Розглядаються: Поняття митниці та її завдання. Митні тарифи як важливий інструмент регулювання зовнішньоекономічних зв'язків. Головна мета митних тарифів – захист національного ринку. Виробничий ефект застосування митних тарифів. Споживчий та бюджетний ефект. Ефект перерозподілу прибутків. Конкурентний ефект. Вплив на платіжний баланс. Вплив на умови торгівлі. Правила митного оформлення документів та вантажів.

***1.41. Страхові послуги***

Терміни та поняття страхової справи та страхових послуг. Класифікація страхування, види страхування та відшкодування втрат внаслідок стихійного лиха. Утворення страхових фондів, заходи щодо попередження руйнування та загибелі майна, порядок надання страхового полісу, черговість витрати страхових коштів на попереджувальні заходи та виплати страховок. Страхування ризиків, непогашених кредитів та фінансових ризиків. Розглядається схема визначення страхових платежів та розрахунків, визначається відповідальність сторін при наставанні страхового ризику.

***1.42. Управління людськими ресурсами***

Це – життєво важлива функція в усіх організаціях. Уміння, інтереси та відношення робітників (службовців) та їх відповідність поставленим задачам. Етичні проблеми. Використання публікацій з бізнесу. Написання ділових листів. Аналіз оголошень типу: “Потрібні ...” або “Шукаю роботу”. Огляд менеджменту людськими ресурсами. Організаційні міркування в менеджменті людськими ресурсами. Правила роботи, розклад, набір, відбір та зміна профілю роботи. Розвиток та заохочування (стимулювання). Компенсації та винагороди. Захист працівника, управління безпекою та охороною здоров'я. Майбутнє менеджменту людськими ресурсами.

***1.43. Закони бізнесу***

Розглядаються: Американські та міжнародні закони, судова система у сфері бізнесу (контрактів, угод, агенцій, торгівлі тощо) та вплив законів на індивідуум (особу), бізнес та суспільство в цілому. Планування та запобігання ризику в бізнесі. Випадки, що потребують допомоги професійних юристів. Поняття про Міжнародний універсальний комерційний код. Основні розділи: Поняття закону. Виникнення законів, судова процедура, тяжба, позивач та відповідач. Громадянське правопорушення. Наслідки невиконання законів. Обов'язки та відповідальність роботодавця. Елементи контрактів, що

мають юридичну силу. Угода (обговорення). Об'ємність контракту та угоди, їх законність (правочинність). Випадки розриву контрактів (угод). Поняття агенції, природа взаємовідносин в ній, відповідальність замовника (роботодавця). Продаж (торгівля).Гарантії. Аналіз головних правових норм бізнесу в Україні.

***1.44. Фінансовий облік***

Курс презентує фінансовий облік як мову бізнесу. Обговорюються принципи та практика економічної діяльності. Розглядається облікова інформація як основний менеджерський засіб планування, організації та контролю діяльності у сфері бізнесу. Розділи: Вступ до фінансового обліку. Торгівельні операції. Інвестиції. Оцінка власності та заборгованість (поточна та довгострокова). Основи фінансового обліку та звітів. Баланс, фінансовий звіт, облік витрат. Визначення собівартості. Незавершене виробництво. Розвиток аналітичних вмінь вибору необхідної інформації для підготовки менеджерських звітів. Опанування обліковою термінологією. Розбір конкретних ситуацій. Порівняння особливостей обліку в виробничих підприємствах, торгівельних організаціях та сервісних фірмах (сфера послуг). Співвідношення теорії з актуальною практикою бізнесу. Аналіз облікових звітів фінансових фірм. Застосування ЕОМ у фінансовому обліку на всіх етапах роботи.

***1.45. Облік в управлінні***

Розглядаються: Поняття управлінського обліку. Структура та принципи обліку в управлінні. Джерела фінансування. Ефективний розподіл фінансів в організації (підприємстві, фірмі). Юридичні аспекти фінансування. Визначення короткострокових та довгострокових потреб організації (підприємства, фірми) у фінансах. Відповідальність менеджера за фінансовий стан установи. Основи обліку: баланс, фінансовий звіт; облік витрат, собівартості, рентабельності, прибутків, розрахунків та кредитів; незавершене виробництво. Планування та контроль бюджету, розрахунки з бюджетом. Поняття аудиту, роль і функції в менеджерському обліку. Аудиторські послуги, норми, стандарти, принципи контролю. Аудиторські установи (обов'язки, права та відповідальність). Приклади використання результатів обліку та аудиту в менеджерській діяльності.

***1.46. Економіка України***

Розглядаються: Стан економіки України, особливості переходу від командно-адміністративного керування до ринкових відносин. Фактори залежності економіки України від економіки та політики інших країн. Слабкі та сильні сторони економіки країни, можливі напрямки виходу з економічного спаду (кризи). Шляхи посилення економічних механізмів на регіональному та державному рівні. Аналіз управлінських рішень, планування та прогноз економічних засобів стабілізації виробництва, грошово-фінансової системи, господарства країни в цілому. Проблеми інтеграції економіки України в європейську та світову економіку. Напрямки ефективного використання еко-

номічної допомоги інших країн, проблеми зовнішньоекономічного боргу. Практичні дискусії з фахівцями в галузі економіки.

***1.47. Європейська економіка***

Розглядаються: Господарство Європи. Національне регулювання економіки та зовнішньоекономічної діяльності в країнах Західної та Східної Європи. Порівняльний аналіз економічних систем розвинутих країн та країн, що переходять до ринкової економіки, їх національна зовнішньоекономічна стратегія. Розподіл праці та європейська інтеграція. Економічні відносини розвинутих країн. Зв'язок економічних факторів з міжнародною політикою країн Європи. Європейське Співтовариство (Спілка). Загальний Ринок. Перспективи інтеграції економіки постсоціалістичних країн у європейську економіку.

***1.48. Організаційна поведінка***

Вивчаються фактори, що впливають на поведінку окремої особи та групи людей, їх зміни та розвиток, необхідні для досягнення мети. Значення належної професійної поведінки на місці роботи. Приділяється увага професійній етиці, моральним цінностям та вихованню. Корективні заходи щодо стабільності, необхідної для досягнення мети та прогресу. Відношення, мотивація, задоволення (роботою), лідерство, сила впливу та політика, конфлікт, переговори та внутрішня міжгрупова поведінка як фактори організаційної поведінки. Структура та інфраструктура організації, політика та практика людських ресурсів, організаційна культура.

***1.49. Мовна комунікація***

Вивчається процес усної комунікації та основи риторики, виголошення ділових та професійних промов, організація (техніка та методика) промови, вибір теми та її презентації. Курс сприяє інтелектуальному росту та індивідуальному розвитку студента. Розглядаються: теорія комунікації, вміння слухати, аналіз аудиторії, ресурси, теми, вербальні та невербальні (допоміжні) засоби, план теми, що презентується, нервові навантаження. Розвиваються: вміння мовної комунікації, донесення необхідної інформації до слухача та мотивації його діяльності згідно з вербальним повідомленням. Переконуюча інформаційна вимова, мотивація, почуття гумору, стилістичні засоби.

***1.50. Ділова англійська мова***

Вивчаються: Діловий стиль усної та писемної мови, стилістичні особливості, лексичні одиниці, мовні структури. Техніка складання листів, ділових паперів (контрактів, угод, протоколів тощо). Мовні засоби для ділового спілкування, проведення переговорів, телефонних розмов, усних звітів, повідомлень тощо. Спеціальна термінологія в галузі бізнесу, менеджменту, маркетингу, міжнародних відносин. Застосування міжнародних стандартів ділової мови.

***1.51. Ділова німецька мова***

Усне ділове спілкування. Мова бізнесменів і професіоналів у сфері менеджменту та маркетингу. Писемне ділове спілкування. Підготовка ділових

документів, промов, виступів, телефонне спілкування, технічний та літературний переклад з української та на українську мову. Синтаксис писемного мовлення. Діалоги та монологи за професією. Написання науково-технічних звітів та публікацій для іноземних партнерів.

***1.52. Етика бізнесу***

Один із найважливіших курсів для менеджерів: наука налагодження взаємостосунків суб'єктів бізнесу, взаємної довіри партнерів; визнання та авторитет у світі бізнесу; етика взаємовідносин та співпраці. Етичні особливості співпраці людей різної статі, етнічного походження, національності та кольору шкіри, різного темпераменту, релігії та віросповідання. Етика нестандандартних ситуацій (стреси, надзвичайні ситуації, кризи тощо). Етика керівника та підлеглого, етика старих та молодих, етика здорової людини та каліки. Морально-етичне виховання співробітників.

***1.53. Міжособове спілкування (комунікація)***

Це – міждисциплінарний курс, спрямований на поліпшення умінь студентів розуміти один одного, керівників та підлеглих, партнерів по бізнесу, вміння спілкуватися з прес-службами, засобами масової та ділової інформації, брати та давати інтерв'ю, спілкуватися у своїй фірмі та на зовнішній арені. Особливе значення приділяється використанню знань з психології, соціології, педагогіки та загальної семантики.

***1.54. Застосування мікрокомп'ютерів (програмне забезпечення)***

Розглядаються: Застосування програмного забезпечення мікрокомп'ютерів (далі – МК) для рішення особистих та професійних проблем. Системи управління базами даних. Графічні, комунікативні та інтегровані пакети та операційні системи, теорія та практика їх застосування. Мовні процесори, управління файлами. Складання алгоритмів. Інтерфейс користувача. Растерна, векторна та бізнес-графіка. Обробка даних, архівування даних, техніка програмування. Типи МК, вибір необхідного МК для професійної діяльності.

***1.55. Глобальні фактори бізнесу***

Вивчаються: Аспекти фінансового та ділового оточення в міжнародних відносинах, принципи менеджменту в такому оточенні. Арена міжнародного бізнесу (з наголосом на різницю в культурі, мові, віросповіданні різних країн). Бізнес у рідній країні та за її межами. Залежність міжнародного бізнесу від географії, мови та інших національних обставин та етнічних особливостей. Глобальні аспекти бізнесової діяльності. Світ як єдиний ринок. Природа міжнародного бізнесу. Порівняння розвитку бізнесу в різних країнах. Історія змін у міжнародному бізнесі. Міжнародні інвестиції. Міжнародні організації (крім продавця та покупця), що можуть бути причетні до міжнародних операцій. Міжнародна монетарна система та платіжні баланси. Фінансові, економічні, соціоекономічні, фізичні, соціокультурні, політичні, правові, конкурентні та трудові фактори, що впливають на міжнародну бізнесову діяльність.

***1.56. Американська література***

Розглядаються: література раннього колоніального періоду. Загальний характер американської епохи просвіти (публіцистика: В. Франклін, Т. Джефферсон; поезія: Ф. Френо, Дж. Барло; розвиток американського роману: Г. Брекенридж, Ч. Браун). Література першої половини XIX ст., американський романтизм: В. Ірвінг, Ф. Купер, Е. По; трансценденталізм: Р. Емерсон, М. Фулер; "Бостонська школа"; Г. Лонгфелло, Г. Бічер-Стоу. Література другої половини XIX ст., поезія: У. Уїтмен, С. Ланьєр; проза: Дж. Де Форест, Х. Мілер, Марк Твен, Ф. Норис. Початок XX ст.: О. Генрі, Дж. Лондон. Сучасна література: проза (С. Льюїс, Е. Синклер, Ф. С. Фітцджеральд, У. Фолкнер, Е. Хемінгуей, Дж. Селінджер, Х. Лі); драма: А. Мілер, Т. Вільямс); поезія (Р. Фрост, К. Сендберг).

***1.57. Історія США***

Розглядаються: Колоніальний період. Війна за незалежність (її причини та наслідки для США). Формування національного уряду (значення для держави). Західна експансія та регіональні особливості. Проблема рабства та визвольний рух. Період експансії та реформ. Зарубіжні конфлікти, соціальні зміни в країні. Сучасна Америка. Досліджуються проблеми виникнення бізнесу, виробництва, торгівлі, підприємництва та їх історичного розвитку.

***1.58. Релігії Америки***

Робиться огляд християнських та нехристиянських релігій та їх історій. Порівнюються релігія християнства з іншими релігіями світу (аналізуються спільні та протилежні риси). Виховується повага до людей іншого віросповідання. Аналіз католицької, ортодоксальної, протестантської церков. Мормони, іудаїзм, іслам, індуїзм, буддизм, таоїзм, конфуціанство, африканські та культові релігії в Америці, атеїзм. Вплив релігій світу на розвиток культур, наук та мистецтв.

***1.59. Державне регулювання економіки***

Розглядаються розділи: Ринок та держава – типи державного регулювання, теоретичні погляди на державне регулювання, крах ринку та державне втручання, кейнсіанська революція, сучасні тенденції. Макроекономічний аналіз проблем регулювання національного виробництва – сукупний попит і сукупна пропозиція, класична модель, кейнсіанська модель. Економічні функції держави у змішаній економіці та інструменти їх реалізації – утворення та регулювання правової основи, антимонопольне регулювання, макроекономічна стабілізація, розміщення ресурсів, перерозподіл прибутків, інструменти державного регулювання.

***1.60. Соціально-економічне прогнозування***

Студенту надаються: теоретичні знання про планове регулювання ринкової економіки, а також прогнозування соціальних процесів у суспільстві; практичні знання щодо розробки стратегічного індикативного плану соціально-економічного розвитку держави на базі багатоваріантних

прогнозів; інформацію про моделі ринкової економіки країн, що реалізують індикативні соціально-економічні плани; навички самостійного мислення та творчого відношення до планово-прогнозованої діяльності держави, вміння аналізувати результати та обґрунтовувати свої висновки. Розглядаються: суть та основи прогнозування соціально-економічних процесів у державі; використання обчислювальної техніки для економічних прогнозів розвитку держави; методологія соціально-економічного прогнозування; методи державного регулювання економіки за допомогою фінансових важелів; прогнозування зовнішньоекономічної діяльності.

***1.61. Організація і техніка виконання зовнішньоекономічних операцій***

Розглядаються: Сутність та види зовнішньоекономічних операцій, предмети, методи, зміст та задачі зовнішньоекономічної діяльності. Загальні основи організації зовнішньоекономічних зв'язків в Україні та інших країнах. Організація та техніка укладення та виконання зовнішньоекономічних контрактів: сутність та види зовнішньоекономічних контрактів, порядок їх укладення, зміст контракту, предмет договору, кількість та якість товару. Строк (дата) та місце поставки товару, упаковка та маркування, платежі по зовнішньоекономічних операціях, відвантаження та здавання-прийомка, гарантії продавця, претензії по кількості та якості, санкції, страхування, форс-мажор, транспортні умови, арбітражне застереження та інші умови контракту. Форми та методи зовнішньоекономічних зв'язків: торгівля готовою продукцією та частинами продукції (в розібраному вигляді), лізинг машин та обладнання, зустрічна торгівля, кооперація в міжнародній торгівлі, торгівля комплектним обладнанням, міжнародні торги (тендерна торгівля), бартерна торгівля, товарні біржі та біржова торгівля, товарні аукціони та аукціонна торгівля, торгівля специфічним товаром: ноу-хау, інжиніринговими послугами, ліцензіями тощо. Торгівля промисловою власністю, операції з міжнародного туризму та культурних послуг, технічне обслуговування експортованих машин та обладнання. Зарубіжні контрагенти: види та основні особливості, посередництво у торгівлі, змішані юридичні структури з участю українського капіталу за кордоном, спільні підприємства в Україні та за кордоном.

***1.62. Міжнародні валютні системи та курси валют***

Розглядаються: Валютні відносини та валютні системи. Національна валютна система, світова валютна система. Етапи формування світової валютної системи. Валютні курси. Золотий стандарт. Бретон-Вудська система та фіксовані курси валют. Нефіксовані (плаваючі) курси валют. Котировка валют. Коливання валютного курсу та інструменти його регулювання. Міждержавні структури у валютно-фінансовій сфері. Міжнародний валютний фонд. Європейська валютна система. Світовий банк. Організація економічного співробітництва та розвитку. Банк міжнародних розрахунків. Торговий та

платіжний баланс держави. Структура платіжного балансу. Баланс поточних операцій. Баланс руху капіталів. Розрахунки відповідно до офіційних резервних рахунків.

***1.63. Етика ділового спілкування***

Визначаються правила цивілізованого спілкування в будь-яких ділових справах рівноправних незалежних партнерів, зацікавлених у поєднанні зусиль для вирішення проблем організацій та підприємств, інтереси котрих вони захищають. Викладаються принципи такої їх поведінки, що сприяє створенню доброзичливої атмосфери, порозуміння і, як наслідок, забезпечення взаємовигідної нічиєї в стосунках. Розглядається зміст процесу ділового спілкування – сприйняття та оцінка партнерами один одного, обмін інформацією, організація взаємодії. Ділова бесіда, розмова по телефону, листування, ділові прийоми. Підготовка та проведення ділових переговорів, порядок оформлення та використання візитних карток, умови використання сувенірів, подарунків у ділових стосунках, вимоги до одягу ділової людини, порядок встановлення знайомств, національні особливості ділового етикету.

***1.64. Основи бізнесу***

Поняття підприємства та підприємницької діяльності. Суб'єкт підприємницької діяльності. Суть, поняття, модель та функціонування ринкової економіки. Підприємець і ринкова економіка. Конкуренція та підприємництво, капітал і власність. Державне регулювання ринкової економіки. Роздержавлення та приватизація. Організаційні форми власності та підприємницької діяльності в умовах ринку (акціонерні, корпоративні, довірчі, приватні, колективні, господарські, орендні, індивідуальні та інші структури). Малі та сімейні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю.

***1.65. Українська література***

Вивчаються: Література Київської Русі. Літературні пам'ятки XI–XII ст. Українські народні думи та історичні пісні. Героїчний народний епос про боротьбу проти турецьких і татарських поневолювачів. Пісні й думи про визвольну війну 1648–1654 рр. Література XVI–XVIII ст. Значення творчості Г. Сковороди. Нова українська література. І. Котляревський (“Енеїда”, “Наталка-Полтавка”). П. Гулак-Артемовський. Т. Шевченко (балади раннього періоду, “Катерина”, “Гайдамаки”, драма та проза). Л. Глібов (байки). Марко Вовчок. С. Руданський. П. Куліш. І. Нечуй-Левицький. Панас Мирний. М. Кропивницький. І. Карпенко-Карий. П. Грабовський. І. Франко. М. Коцюбинський. Леся Українка. Сучасна українська література. С. Васильченко. П. Тичина. В. Сосюра. М. Рильський. О. Довженко. Ю. Збанацький. Ю. Смолич. П. Загребельний. А. Малишко. О. Гончар. І. Драч та ін.

## §6. Анотації дисциплін нормативної частини експериментальної ОПП підготовки бакалавра з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності УАГІ ВМУУ (стандарти американських університетів і коледжів)

I. Загальні нормативні дисципліни, що викладаються англійською мовою

***1.1.*** *Філософія* ***(Philosophy).***

**Philosophy** (3) HU 400

Prerequisites: HU 100 (Sociology)

Introduces students to Western philosophical thought through a study of its historical development. The student also studies primary sources. A special unit on aesthetics involves some off-campus experiences.

***1.2.*** *Психологія* ***(Psychology)*** *– частина курсу "Основи педагогіки та психології".*

**Psychology** (3) HU 310

Prerequisites: HU 100 (Sociology)

An introduction survey course acquainting the student with the procedures, principles, theories and vocabulary of psychology as a science with an emphasis on personality development, individual and mental health.

***1.3.*** *Соціологія* ***(Sociology)****.*

**Sociology** (3) HU 100

Prerequisites: none

An introduction to the study of social groups and social relationships. The course analyzes basic sociological concepts to acquaint the student with the fundamental laws governing human relationships. Problems of social structure, social processes and social motivation will be considered.

***1.4.*** *Релігієзнавство* ***(History of Christianity)****.*

**History of Christianity** (2) HS 100

Prerequisites: none

This is an overview of the Bible intended to acquaint the student with its background, content and messages as superior Christian literature. The student is expected to read specified sections of the Old and New Testaments and become acquainted with their message.

***1.5.*** *Основи права* ***(Law)****.*

**Law** (3) HU 330

Provides an overview of basic principles of law and legal procedures. Introduces the notions of civil and legal capacity, right of property and its protection. Covers the subject of contracts, agency, sales, leasing, testamentary and legal succession. Studies labor and family law. The notions of marriage, ownership rights, tutelage and trusteeship. The basic principles of financial and administrative law. Criminal law: crimes, offences, felonies, penalties, criminal liability.

***1.6.*** *Англійська мова – "Англійський твір", частини I, II та III* ***(English Composition I, II, III)***.

**English Composition I** (3) BL 100

Prerequisites: none

This is an introduction to the logic and structure of the English language with special emphasis upon reading development and the application of language skills to reading comprehension and the art of composition. Students participate four-five hours per week in group, laboratory, and tutorial sessions by arrangement.

**English Composition II** (3) BL 110

Prerequisites: BL 100 (English Composition 1)

The development of techniques for effective writing through a study of the writing process and of the skills necessary for producing purposeful, unified, and coherent short essays: rhetoric, logical thought, audience, critical thinking, introduction to research. Readings include expository prose and short fiction.

**English Composition III** (3) BL 200

Prerequisites: BL 100 (English Composition 1), BL 110 (English Composition 2)

Reviews the student's grasp of short essay structure and of effective sentence structure, but emphasizes argument, persuasion, and research writing. Essays are longer and more complex. The readings, which include expository essays plus several longer works of fiction or drama or a selection of poems, will serve to unify the course content.

***1.7.*** *Німецька мова – I, II* ***(German I, II)***. *Викладається німецькою мовою.*

**German 1** (3) BL 300

Prerequisites: none

Emphasizes study of German grammar with aim of mastering all grammatical forms; development of speaking ability, reading and interpretation of simple texts; introduction to all basic grammatical structures; intensive drill in written and conversational skills; systematic discussion of selected grammatical difficulties; intermediate composition; expansion of conversational and writing skills through discussion and written exercises; development of oral proficiency.

**German 2** (3) BL 310

Prerequisites: BL 300 (German 1)

Emphasizes oral business communication. The language of businessmen and professionals in the field of management and marketing. Written business communication. The making-out of business documents, speeches, reports, telephone communication, technical and literary translation from (into) Ukrainian. The syntax of written communication. Professional dialogues and monologues. The writing of scientific and technical reports and publications for foreign partners.

***1.8.*** *Математика*

**Mathematics 1** (3) MC 100

Prerequisites: none

Presents concentrated and more detailed study of algebra, trigonometry and introduction to analytic geometry.

**Mathematics 2** (3) MC 110

Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1)

Studies problem of solving structure and properties of the real number systems, number theory, principles of descriptive and inferential statistics, probability and geometry topics. Emphasis is on application to real life situations.

***1.9.*** *Макроекономіка* ***(Macroeconomics).***

**Macroeconomics** (3) EC 200

Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1)

Presents principles and theories of macroeconomics with emphasis on economic analysis and special application to the international trade market and to management economics.

***1.10.*** *Основи інформатики* ***(Introduction to Computer Science).***

**Introduction to Computer Science** (3) MC 200

Prerequisites: none

Provides an overview of how the computer works and its functional relationship to society. Examines hardware and software, terminology, and foundational Computer Science concepts. Students will learn to use a microcomputer by executing various software application programs.

***1.11.*** *Основи екології та економіка природокористування* ***(Environment Science)****.*

**Environmental Science** (3) HU 300

Prerequisites: none

Has as its objective the raising of the awareness of environmental concerns that are facing today's world and its modern industrial production. Students will be introduced to the work and guiding principles of international agencies and institutions of environmental protection, to various standards set by these institutions, and to mechanisms of enforcement of these standards. The course also focuses on the situation of environment in Eastern Europe and discusses various governmental programs that exist for preserving the nature for future generations.

***1.12.*** *Світова економіка та міжнародні економічні відносини* ***(International Economics).***

**International Economics** (3) EC 400

Prerequisites: EC 200 (Macroeconomics), EC 210 (Microeconomics)

Studies principle international economic institutions since World War 2. Interaction between government policies and the IMF, IBRD, regional banks, GATT, EEC and other institutions are examined. The course covers international payments and their mechanisms, systems for determining and influencing exchange rates and the role of international investment and multinational corporations.

***1.13.*** *Мікроекономіка* ***(Microeconomics).***

**Microeconomics** (3) EC 210

Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1)

Presents a study of the fundamental economic principles and theories with

emphasis on microeconomics and special application to the organization of different national economic systems in the performance of their tasks of production, exchange and distribution of consumer and capital goods and services.

***1.14.*** *Основи статистики* ***(Statistics).***

**Statistics** (3) MC 220

Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1), MC 110 (Mathematics 2)

Studies the basic methods of sampling and interpreting data, probability, the normal distribution, correlation, hypothesis testing and confidence intervals.

***1.15.*** *Облік та аудит* ***(Principles of Accounting I).***

**Accounting Principles 1** (3) AF 200

Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1)

Presents comprehensive instruction in the basic accounting practices, with the emphasis on mercantile and personal service enterprises. The course deals with both the bookkeeping process and the presentation and use of accounting data in the management of a business enterprise.

***1.16.*** *Фінанси* ***(Principles of Finance I).***

**Principles of Finance** (3) AF 300

Prerequisites: AF 210 (Accounting II)

Examines the role of financial management with emphasis on multinational corporations. Studies principles and practice of financing; sources and control of funds, financial instruments, capital market analysis. Some major topics are state budget, state revenue, tax system, regional finance, insurance, interest rates, stock and bond values, financial strategies.

***1.17.*** *Гроші та кредит* ***(Monetary Theory and Banking System).***

**Monetary Theory and Banking System** (3)

Comparison of European and American banking systems; credit institutions, commercial banks, investment banks; the role of government in European financial transactions; instruments and methods of European banks and Common Market transactions; Eurodollars; role of governments in currency fluctuation.

***1.18.*** *Вступ до бізнесу* ***(Intro to Business).***

**Introduction to Business** (3) MB 100

Prerequisites: none

It is an introductory level course to the business environment in which we live and work. The course reviews the cultural, social, political, and economic factors that shape business institutions.

***1.19.*** *Політика бізнесу* ***(Business Policy).***

**Business Policy** (3) MB 410

Prerequisites: AF 210 (Accounting Principles II), AF 300 (Principles of Finance)

Concentrates on analyzing, synthesizing, evaluating, and communicating ethical action plans in a variety of business situations. Business Policy requires a knowledge of all business functional areas for broad involvement in the management decision making process.

***1.20.*** *Основи менеджменту* ***(Principles of Management).***

**Principles of Management** (3) MB 110

Prerequisites: MB 100 (Introduction to Business)

Introduces the principles and functions of management with an integration of line and staff relationships, theories of management, authority and responsibility, centralization and decentralization, planning, organizing, directing, and controlling.

***1.21.*** *Основи маркетингу* ***(Principles of Marketing)***.

**Principles of Marketing** (3) MK 100

Prerequisites: MB 100 (Introduction to Business)

Presents an analysis of marketing problems and techniques relating to management and marketing in the profitable operation of a business enterprise. Attention is given to evaluating consumers, needs, product strategy, distribution strategy, promotional strategy, and price determination.

***1.22.*** *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності* ***(International Management).***

**International Management** (3) MB 420

Prerequisites: MB 110 (Principles of Management)

A course concerned with the challenges, problems and opportunities that face corporations operating outside their domestic environment. The emphasis is made on the basic principles, concepts and techniques relevant to international business management.

***1.23.*** *Організація та планування експортно-імпортної діяльності* ***(International Business I).***

**International Business** (3) MB 400

Prerequisites: MB 100 (Introduction to Business)

Studies international trade and monetary theories applied to multinational organizations. Emphasis is placed on understanding trade, customs, unions, foreign exchange rates and balance of payments.

***1.24.*** *Валютно-фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємства* ***(International Finance).***

**International Finance** (3) AF 400

Prerequisites: AF 210 (Accounting 2), AF 300 (Principles of Finance)

An examination of financial concepts and tools of analysis as they apply to the management of domestic and international operations. This course is taught from the point of view of a firm engaged in international business.

***1.25.*** *Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності* ***(International Business Law).***

**International Business Law** (3) MB 310

Prerequisites: MB 100 (Introduction to Business)

Covers the subject of contracts, agency, sales, negotiable instruments, partnerships, and corporations by a study of court decisions. Practical examples are cited by the instructors who are active practitioners in the field of law.

***1.26.*** *Міжнародний маркетинг* ***(International Marketing).***

**International Marketing** (3) MK 400

Prerequisites: MK 100 (Principles of Marketing)

Developing international strategies in planning market research and control with regard to legal, cultural and economic factors involved in crossing borders.

***1.27.*** *Бухгалтерський облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності* ***(Principles of Accounting II).***

**Accounting Principles 2** (3) AF 210

Prerequisites: AF 200 (Accounting Principles 1)

Emphasizes accounting as a practical and useful tool of control for business management. The fundamental bookkeeping process is presented from the background of a simple balance sheet equation. A logical development and unfolding of the subject then follows the profit and loss statement, the ledger, the special journal, scientific account classification and control mechanisms of various types.

***1.28.*** *Економіка підприємства* ***(Finance of Enterprise)***

**Finance of Enterprise** (3) AF 410

Covers legal aspects of business activity. Assets and liabilities, taxation in relation to businesses, credit procedures, money circulation, the system of monetary payments, bankruptcy and organization of an enterprise, financial plan.

***1.29.*** *Управління людськими ресурсами* ***(Human Resources Management).***

**Human Resource Management** (3) MB 300

Prerequisites: none

Studies ideology and problems of manpower planning and management, criteria for selection, appraisal of performance, industrial relations and collective bargaining.

***1.30.*** *Закони бізнесу* ***(Business Law).***

**Business Law** (3)

Law of business organization with emphasis on partnership and corporations and law of sales; bailments. American system of jurisprudence: elements of torts, criminal law, property, trusts and estates, agency.

***1.31.*** *Фінансовий облік* ***(Financial Accounting)****.*

**Financial Accounting** (3)

Financial accounting related to lager organization. Covers partnerships, responsibility accounting, corporations; investments in bonds and stocks, government and non-profit units.

***1.32.*** *Облік в управлінні* ***(Managerial Accounting)****.*

**Managerial Accounting** (3) AF 400

Emphasizes accounting as a practical and useful tool of control for business management. This course is an extension of the process begun in Accounting Principles 1, dealing with accounting data and statements for the evaluation and

control of both individual operating units or segments of a business and for a business enterprise as a whole.

***1.33.*** *Економіка України* ***(Ukraine Economics).***

**Economics of Ukraine** (3) EC 300

Prerequisites: none

Covers main development tendencies in Ukrainian economy and ways of its transformation. Studies the scientific and technical potential of the country: its preservation, development and integration in the global economy. Examines insurance policy, the problem of national resources and foreign investment, Ukraine's cooperation with other countries of the world.

***1.34.*** *Європейська економіка* ***(European Economics).***

**European Economics** (3) EC 310

Prerequisites: MC 200 (Introduction to Computer Science), MC 210 (Software Application)

Examines main economic models of the Western European countries.

Studies tendencies, proportions of their current economic development. Looks into the countries of Eastern Europe, their economic and social policy.

***1.35.*** *Організаційна поведінка* ***(Organizational Behavior).***

**Organizational Behavior** (3) MB 330

Prerequisites: HU 310 (Psychology)

Studies the factors, which influence the behavior of the individual and the group. It also examines changes and development of each, which lead to achieving the goals of both. Necessity of understanding the need for behavior within organization that enhances success in a dynamic environment.

***1.36.*** *Мовна комунікація* ***(Speech Communication)*** */ Ділова комунікація* ***(Business Communication).***

**Speech Communication** (3) BL 210

Prerequisites: BL 110 (English Composition II)

Considers the process of oral communication and the fundamentals of speech with application of these fundamentals in selected speech projects.

**Business Communication** (3) BL 130

Prerequisites: BL 100 (English Composition 1)

Considers the process of oral communication and the fundamentals of speech with primary emphasis on composition, delivery and the roles of public address.

***1.37.*** *Ділова англійська мова* ***(Business English).***

**Business English** (3) BL 120

Prerequisites: BL 100 (English Composition 1)

Presents business-related vocabulary, practice in note-taking skills, preparing presentations. Introduces terminology and techniques used in commercial transactions, including interpretation and writing of business materials. Emphasis on correct, effective and concise use of the language, both oral and written. Study of letters and documents used in legal, governmental and business transactions.

***1.38.*** *Ділова німецька мова* ***(Business German).***

**Business German** (3) BL 120

Prerequisites: BL 300 (German 1)

Presents business-related vocabulary, practice in note-taking skills, preparing presentations. Introduces terminology and techniques used in commercial transactions, including interpretation and writing of business materials. Emphasis on correct, effective and concise use of the language, both oral and written. Study of letters and documents used in legal, governmental and business transactions.

***1.39.*** *Етика бізнесу* ***(Business Ethics).***

**Business Ethics** (3) MB 320

Prerequisites: none

Studies and trains business rules of behavior. Ethics of presentation, invitation, negotiations in different types of organizations.

***1.40.*** *Міжособове спілкування* ***(Interpersonal Communication)***.

**Interpersonal Communication** (3) BL 400

Prerequisites: BL 200 (English Composition II), HU 100 (Sociology), HU 310 (Psychology)

Interdisciplinary study designed to improve the student's understanding of and skills in intra- and interpersonal communication. Emphasis will be placed on contributions from the field of psychology, sociology, and general semantics.

***1.41.*** *Застосування програмного забезпечення мікрокомп'ютерів* ***(Microcomputer Software Application)*** */ Інформаційні системи в менеджменті* ***(Informational Systems in Management)***.

**Microcomputer Software Application** (3) MC 210

Prerequisites: MC 200 (Introduction to Computer Science)

Allows the student to develop expertise in using software application packages to solve personal and professional problems. The computer is emphasized by the in-depth study of word processing, electronic spreadsheets, and data management systems. In addition, graphics, communications, integrated packages, and operating systems from the user's point of view are examined. Students carry out projects using each category of application package.

**Informational Systems in Management** (3) MB 340

A comprehensive overview of information systems and the management of these functions. Emphasis on introducing computer hardware, software, procedures, systems and human resources. The course includes discussions and readings on conceptual and practical foundations of information processing systems support for management. Topics include decision-making functions, computer system project management, economic, ethical and legal considerations of management information systems, system implementation and evaluation.

***1.42.*** *Американська література* ***(American Literature).***

**American Literature** (3) HU 200

Prerequisites: BL 110 (English Composition II)

Surveys selected American classics from the 19th and 20th centuries.

***1.43.*** *Історія США* ***(US History).***
**United States History** (3) HS 110
Prerequisites: none
Covers the political and social history of the United States and the development of its economic system.
***1.44.*** *Релігія Америки* ***(Religions in America)***.
**Religions of America** (1,5) HU 420
Prerequisites: none
Surveys major contemporary religions in terms of worship, beliefs, values, and history.

## §7. Анотації деяких дисциплін американської бакалаврської програми з управління бізнесом (Bachelor of Business Administration Course Descriptions)

***English Composition 1*** *(3) BL 100*
*Prerequisites: none*
*This is an introduction to the logic and structure of the English language with special emphasis upon reading development and the application of language skills to reading comprehension and the art of composition. Students participate four-five hours per week in group, laboratory, and tutorial sessions by arrangement.*
***History of Christianity*** *(2) HS 100*
*Prerequisites: none*
*This is an overview of the Bible intended to acquaint the student with its background, content and messages as superior Christian literature. The student is expected to read specified sections of the Old and New Testaments and become acquainted with their message.*
***Introduction to Business*** *(3) MB 100*
*Prerequisites: none*
*It is an introductory level course to the business environment in which we live and work. The course reviews the cultural, social, political, and economic factors that shape business institutions.*
***Sociology*** *(3) HU 100*
*Prerequisites: none*
*An introduction to the study of social groups and social relationships. The course analyzes basic sociological concepts to acquaint the student with the fundamental laws governing human relationships. Problems of social structure, social processes and social motivation will be considered.*
***Business English*** *(3) BL 120*
*Prerequisites: BL 100 (English Composition 1)*

*Presents business-related vocabulary, practice in note-taking skills, preparing presentations. Introduces terminology and techniques used in commercial transactions, including interpretation and writing of business materials. Emphasis on correct, effective and concise use of the language, both oral and written. Study of letters and documents used in legal, governmental and business transactions.*

***Mathematics 1** (3) MC 100*

*Prerequisites: none*

*Presents concentrated and more detailed study of algebra, trigonometry and introduction to analytic geometry.*

***English Composition 2** (3) BL 110*

*Prerequisites: BL 100 (English Composition 1)*

*The development of techniques for effective writing through a study of the writing process and of the skills necessary for producing purposeful, unified, and coherent short essays: rhetoric, logical thought, audience, critical thinking, introduction to research. Readings include expository prose and short fiction.*

***United States History** (3) HS 110*

*Prerequisites: none*

*Covers the political and social history of the United States and the development of its economic system.*

***Principles of Marketing** (3) MK 100*

*Prerequisites: MB 100 (Introduction to Business)*

*Presents an analysis of marketing problems and techniques relating to management and marketing in the profitable operation of a business enterprise. Attention is given to evaluating consumers, needs, product strategy, distribution strategy, promotional strategy, and price determination.*

***Principles of Management** (3) MB 110*

*Prerequisites: MB 100 (Introduction to Business)*

*Introduces the principles and functions of management with an integration of line and staff relationships, theories of management, authority and responsibility, centralization and decentralization, planning, organizing, directing, and controlling.*

***Mathematics 2** (3) MC 110*

*Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1)*

*Studies problem of solving structure and properties of the real number systems, number theory, principles of descriptive and inferential statistics, probability and geometry topics. Emphasis is on application to real life situations.*

***Accounting Principles 1** (3) AF 200*

*Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1)*

*Presents comprehensive instruction in the basic accounting practices, with the emphasis on mercantile and personal service enterprises. The course deals with both the bookkeeping process and the presentation and use of accounting data in the management of a business enterprise.*

***English Composition 3*** *(3) BL 200*

*Prerequisites: BL 100 (English Composition 1), BL 110 (English Composition 2)*

*Reviews the student's grasp of short essay structure and of effective sentence structure, but emphasizes argument, persuasion, and research writing. Essays are longer and more complex. The readings, which include expository essays plus several longer works of fiction or drama or a selection of poems, will serve to unify the course content.*

***American Literature*** *(3) HU 200*

*Prerequisites: BL 110 (English Composition II)*

*Surveys selected American classics from the 19th and 20th centuries.*

***Introduction to Computer Science*** *(3) MC 200*

*Prerequisites: none*

*Provides an overview of how the computer works and its functional relationship to society. Examines hardware and software, terminology, and foundational Computer Science concepts. Students will learn to use a microcomputer by executing various software application programs.*

***Macroeconomics*** *(3) EC 200*

*Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1)*

*Presents principles and theories of macroeconomics with emphasis on economic analysis and special application to the international trade market and to management economics.*

***Accounting Principles 2*** *(3) AF 210*

*Prerequisites: AF 200 (Accounting Principles 1)*

*Emphasizes accounting as a practical and useful tool of control for business management. The fundamental bookkeeping process is presented from the background of a simple balance sheet equation. A logical development and unfolding of the subject then follows the profit and loss statement, the ledger, the special journal, scientific account classification and control mechanisms of various types.*

***Speech Communication*** *(3) BL 210*

*Prerequisites: BL 110 (English Composition II)*

*Considers the process of oral communication and the fundamentals of speech with application of these fundamentals in selected speech projects.*

***Business Communication*** *(3) BL 130*

*Prerequisites: BL 100 (English Composition 1)*

*Considers the process of oral communication and the fundamentals of speech with primary emphasis on composition, delivery and the roles of public address.*

***Statistics*** *(3) MC 220*

*Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1), MC 110 (Mathematics 2)*

*Studies the basic methods of sampling and interpreting data, probability, the normal distribution, correlation, hypothesis testing and confidence intervals.*

***Software Application*** *(3) MC 210*

*Prerequisites: MC 200 (Introduction to Computer Science)*

*Allows the student to develop expertise in using software application packages to solve personal and professional problems. The computer is emphasized by the in-depth study of word processing, electronic spreadsheets, and data management systems. In addition, graphics, communications, integrated packages, and operating systems from the user's point of view are examined. Students carry out projects using each category of application package.*

***Microeconomics*** *(3) EC 210*

*Prerequisites: MC 100 (Mathematics 1)*

*Presents a study of the fundamental economic principles and theories with emphasis on microeconomics and special application to the organization of different national economic systems in the performance of their tasks of production, exchange and distribution of consumer and capital goods and services.*

***German 1*** *(3) BL 300*

*Prerequisites: none*

*Emphasizes study of German grammar with aim of mastering all grammatical forms; development of speaking ability, reading and interpretation of simple texts; introduction to all basic grammatical structures; intensive drill in written and conversational skills; systematic discussion of selected grammatical difficulties; intermediate composition; expansion of conversational and writing skills through discussion and written exercises; development of oral proficiency.*

***Psychology*** *(3) HU 310*

*Prerequisites: HU 100 (Sociology)*

*An introduction survey course acquainting the student with the procedures, principles, theories and vocabulary of psychology as a science with an emphasis on personality development, individual and mental health.*

***Principles of Finance*** *(3) AF 300*

*Prerequisites: AF 210 (Accounting II)*

*Examines the role of financial management with emphasis on multinational corporations. Studies principles and practice of financing; sources and control of funds, financial instruments, capital market analysis. Some major topics are state budget, state revenue, tax system, regional finance, insurance, interest rates, stock and bond values, financial strategies.*

***Environmental Science*** *(3) HU 300*

*Prerequisites: none*

*Has as its objective the raising of the awareness of environmental concerns that are facing today's world and its modern industrial production. Students will be introduced to the work and guiding principles of international agencies and institutions of environmental protection, to various standards set by these institutions, and to mechanisms of enforcement of these standards. The course*

*also focuses on the situation of environment in Eastern Europe and discusses various governmental programs that exist for preserving the nature for future generations.*

***Economics of Ukraine** (3) EC 300*

*Prerequisites: none*

*Covers main development tendencies in Ukrainian economy and ways of its transformation. Studies the scientific and technical potential of the country: its preservation, development and integration in the global economy. Examines insurance policy, the problem of national resources and foreign investment, Ukraine's cooperation with other countries of the world.*

***German 2** (3) BL 310*

*Prerequisites: BL 300 (German 1)*

*Emphasizes oral business communication. The language of businessmen and professionals in the field of management and marketing. Written business communication. The making-out of business documents, speeches, reports, telephone communication, technical and literary translation from (into) Ukrainian. The syntax of written communication. Professional dialogues and monologues. The writing of scientific and technical reports and publications for foreign partners.*

***International Business Law** (3) MB 310*

*Prerequisites: MB 100 (Introduction to Business)*

*Covers the subject of contracts, agency, sales, negotiable instruments, partnerships, and corporations by a study of court decisions. Practical examples are cited by the instructors*

*who are active practitioners in the field of law.*

***Business Ethics** (3) MB 320*

*Prerequisites: none*

*Studies and trains business rules of behavior. Ethics of presentation, invitation, negotiations in different types of organizations.*

***Human Resource Management** (3) MB 300*

*Prerequisites: none*

*Studies ideology and problems of manpower planning and management, criteria for selection, appraisal of performance, industrial relations and collective bargaining.*

***European Economics** (3) EC 310*

*Prerequisites: MC 200 (Introduction to Computer Science), MC 210 (Software Application)*

*Examines main economic models of the Western European countries.*

*Studies tendencies, proportions of their current economic development. Looks into the countries of Eastern Europe, their economic and social policy.*

***Interpersonal Communication** (3) BL 400*

*Prerequisites: BL 200 (English Composition II), HU 100 (Sociology), HU 310 (Psychology)*

*Interdisciplinary study designed to improve the student's understanding of and skills in intra- and interpersonal communication. Emphasis will be placed on contributions from the field of psychology, sociology, and general semantics.*

***Philosophy** (3) HU 400*

*Prerequisites: HU 100 (Sociology)*

*Introduces students to Western philosophical thought through a study of its historical development. The student also studies primary sources. A special unit on aesthetics involves some off-campus experiences.*

***International Marketing** (3) MK 400*

*Prerequisites: MK 100 (Principles of Marketing)*

*Developing international strategies in planning market research and control with regard to legal, cultural and economic factors involved in crossing borders.*

***International Business** (3) MB 400*

*Prerequisites: MB 100 (Introduction to Business)*

*Studies international trade and monetary theories applied to multinational organizations. Emphasis is placed on understanding trade, customs, unions, foreign exchange rates and balance of payments.*

***International Management** (3) MB 420*

*Prerequisites: MB 110 (Principles of Management)*

*A course concerned with the challenges, problems and opportunities that face corporations operating outside their domestic environment. The emphasis is made on the basic principles, concepts and techniques relevant to international business management.*

***Religions of America** (1,5) HU 420*

*Prerequisites: none*

*Surveys major contemporary religions in terms of worship, beliefs, values, and history.*

***International Economics** (3) EC 400*

*Prerequisites: EC 200 (Macroeconomics), EC 210 (Microeconomics)*

*Studies principle international economic institutions since World War 2. Interaction between government policies and the IMF, IBRD, regional banks, GATT, EEC and other institutions are examined. The course covers international payments and their mechanisms, systems for determining and influencing exchange rates and the role of international investment and multinational corporations.*

***International Finance** (3) AF 400*

*Prerequisites: AF 210 (Accounting 2), AF 300 (Principles of Finance)*

*An examination of financial concepts and tools of analysis as they apply to the management of domestic and international operations. This course is taught from the point of view of a firm engaged in international business.*

***Organizational Behavior** (3) MB 330*

*Prerequisites: HU 310 (Psychology)*

*Studies the factors, which influence the behavior of the individual and the group. It also examines changes and development of each, which lead to achieving*

*the goals of both. Necessity of understanding the need for behavior within organization that enhances success in a dynamic environment.*

***Business Policy** (3) MB 410*

*Prerequisites: AF 210 (Accounting Principles II), AF 300 (Principles of Finance)*

*Concentrates on analyzing, synthesizing, evaluating, and communicating ethical action plans in a variety of business situations. Business Policy requires a knowledge of all business functional areas for broad involvement in the management decision making process.*

## §8. Анотації деяких дисциплін американської програми бакалаврського ступеня з міжнародного менеджменту (Bachelor of International Management Degree Course Descriptions)

***Managerial Accounting** (3) AF 400*

*Emphasizes accounting as a practical and useful tool of control for business management. This course is an extension of the process begun in Accounting Principles 1, dealing with accounting data and statements for the evaluation and control of both individual operating units or segments of a business and for a business enterprise as a whole.*

***Auditing** (3) AF 310*

*Considers the role of the auditor, the organization of the accounting profession and current audit environment. Introduces to the generally accepted auditing standards, professional ethics, and legal liability. Conceptional theory of auditing, including practical examples of auditing techniques and work programs. Case studies used as a basis for discussion and analysis.*

***Operational Management** (3) MB 330*

*Systems theory and models, production planning and information systems, materials, management and control.*

***International Economic Relations** (3) EC 410*

*Studies principle international economic institutions since World War 2. Interaction between government policies and the IMF, IBRD, regional banks, GATT, EEC and other institutions are examined. The course covers international payments and their mechanisms, systems for determining and influencing exchange rates and the role of international investment and multinational corporations.*

**International Economic Activities** (3) EC 420

Covers practical, technical and procedural aspects of import and export business operations. Successive steps in the promotional, organizational and financial development of international sales and purchase, including analysis of international trade terms, sales terms, documentation and governmental regulations.

***Informational Systems in Management*** *(3) MB 340*

*A comprehensive overview of information systems and the management of these functions. Emphasis on introducing computer hardware, software, procedures, systems and human resources. The course includes discussions and readings on conceptual and practical foundations of information processing systems support for management. Topics include decision-making functions, computer system project management, economic, ethical and legal considerations of management information systems, system implementation and evaluation.*

***Finance of Enterprise*** *(3) AF 410*

*Covers legal aspects of business activity. Assets and liabilities, taxation in relation to businesses, credit procedures, money circulation, the system of monetary payments, bankruptcy and organization of an enterprise, financial plan.*

***Law*** *(3) HU 330*

*Provides an overview of basic principles of law and legal procedures. Introduces the notions of civil and legal capacity, right of property and its protection. Covers the subject of contracts, agency, sales, leasing, testamentary and legal succession. Studies labor and family law. The notions of marriage, ownership rights, tutelage and trusteeship. The basic principles of financial and administrative law. Criminal law: crimes, offences, felonies, penalties, criminal liability.*

## §9. Анотації деяких дисциплін типової американської магістерської програми з управління бізнесом MBA (Master of Business Administration Course Descriptions)

***International Finance/Management Finance.***

**International Finance** – An examination of financial concepts and tools of analysis as they apply to the management of domestic and international operations. This course is taught from the point of view of a firm engaged in international business.

**Management Finance –** Problems of managing business funds for financial planning and control; study the process of managing and budgeting capital; principles of investment decisions.

***International Marketing.***

**International Marketing –** Developing international strategies in planning market research and control with regard to legal, cultural and economic factors involved in crossing borders.

***International Management / Multinational Business Management.***

**International Management –** A course concerned with the challenges, problems and opportunities that face corporations operating outside their domestic environment. The emphasis is made on the basic principles, concepts and techniques relevant to international business management.

**Multinational Business Management** – The international firm, its strategies and management, environment and future.

***Production and Operations Management.***

**Production and Operations Management** – Systems theory and models, production planning and information systems, materials, management and control.

***IT Applications / E Business.***

**IT Applications** – Information Technology, organization charts, data handling; system analysis, objectives and design.

**E Business** – Study of the various factors affecting business through the Internet, particularly in an international context. Emphasis on the "digital economy", corporate business strategies, marketing principles, government intervention and technological requirements.

***Research Methods and Analysis.***

**Research Methods and Analysis** – Course establishes a basis for academic research. Students learn to determine what information is needed to achieve a specific goal, where and how to obtain that information, how to analyze findings and how to communicate them in acceptable academic style.

***Organizational Behavior.***

**Organizational Behavior** – Studies the factors, which influence the behavior of the individual and the group. It also examines changes and development of each, which lead to achieving the goals of both. Necessity of understanding the need for behavior within organization that enhances success in a dynamic environment.

***Marketing Management.***

**Marketing Management** – Role of marketing, strategic planning; product and pricing strategies and programs in the global market; marketing channels and distribution systems; designing advertising, public relations and sales promotion programs. Developing, testing and launching new products and services; managing product lines and brands.

***Human Resources Management.***

**Human Resources Management** – Studies ideology and problems of manpower planning and management, criteria for selection, appraisal of performance, industrial relations and collective bargaining.

***International Law.***

**International Law** – Provides an overview of basic principles of international law and legal procedures. Introduces the notions of civil and legal capacity, right of property and its protection. Covers the subject of contracts, agency, sales, leasing, and legal succession.

***Managerial Accounting / Advanced Accounting.***

**Managerial Accounting –** Emphasizes accounting as a practical and useful tool of control for business management. This course is an extension of the process, dealing with accounting data and statements for the evaluation and control of both individual operating units or segments of a business and for a business enterprise as a whole.

**Advanced Accounting** – In-depth examination of accounting concepts. Different valuation methods and their effect on income statement and balance sheet. Special attention is given to different perspectives of financial statement users. Lectures and case studies.

***Seminars in Business Policy.***

**Seminars in Business Policy** – Determining and implementing corporate strategy; the integrating role of management.

***Statistics for Business.***

**Statistics for Business** – Intensive introduction to statistical methodology in business and economics. Use of computers in conducting statistical analysis. Topics include probability concepts, hypothesis testing, correlation analysis, and quantitative business forecasting.

***Monetary and Banking System.***

**Monetary and Banking System** – Eurocurrency, Eurobonds, Eurocredits: development, regulations and marketing practice; international capital markets.

***Problems of International Economics.***

**Problems of International Economics** – Theories of trade; supply, demand and protectionism; tariff analysis, balance of payment, fixed and floating exchange rates, international liquidity.

## *Дода ток Б.*
## *Ілюстрація україномовної версії ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ*

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Кампус у штаті Флорида, США
Міжнародний Університет Шіллера

Міжнародний Університет Шіллера (МУШ) - незалежний американський університет із регіональними офісами та навчальними корпусами у Сполучених Штатах Америки, Великобританії, Франції, Німеччині, Іспанії та Швейцарії - було засновано у 1964 році. МУШ акредитований Акредитаційною радою незалежних коледжів та університетів (ACICS) з метою провадження освітньої діяльності на рівні молодшого спеціаліста (Associate), бакалавра (Bachelor) та магістра (Master).

› Далі читайте

**Рекомендовані посилання**

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Міжнародний Університет Шіллера (МУШ)

Незалежний американський університет із регіональними офісами та навчальними корпусами у Сполучених Штатах Америки, Великобританії, Франції, Німеччині, Іспанії та Швейцарії - було засновано у 1964 році. МУШ акредитований Акредитаційною радою незалежних коледжів та університетів (ACICS) з метою провадження освітньої діяльності на рівні молодшого спеціаліста (Associate), бакалавра (Bachelor) та магістра (Master).

Головний офіс знаходиться у м. Ларго, штат Флорида, США. У контексті міжнародної освіти МУШ пропонує студентам такі програми: управління (адміністрування) міжнародним бізнесом, економіку, банківську справу, фінанси, маркетинг, дизайн, міжнародний готельний та туристичний менеджмент, міжнародні відносини та дипломатію, медицину, іноземні нови та багато інших програм.

Наші студенти регулярно вирджають за кордон на навчання та стажування у філіях Міжнародного Університету Шіллера, де вони збагачують не тільки свій професійний, але й культурний рівень, навчаються разом із студентами різних країн, які, можливо, у майбутньому стануть їх бізнес-партнерами.

Студенти ВМУУ мають можливість продовжити навчання за бакалаврськими та магістерськими програмами у філіях МУШ і отримати диплом одного з лідерів міжнародної освіти - Міжнародного Університету Шіллера. При цьому за рекомендаціями ВМУУ найкращі студенти отримують стипендію від МУШ. ВМУУ підтримує зв'язки з МУШ відповідно до договору про співпрацю, що сприяє взаємовизнанню заліків, отриманих у ВМУУ, при переведенні студентів до МУШ.

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ



RICHMOND THE AMERICAN INTERNATIONAL UNIVERSITY IN LONDON

УАГІ ВМУУ співпрацює з Університетом Річмонд, Американським Міжнародним Університетом (м. Лондон).
Університет Річмонд акредитований Комісією вищої освіти, яка визнана Департаментом вищої освіти США.

Університет Річмонд має ліцензію на видачу дипломів за спеціальностями:
- бакалавр мистецтв;
- бакалавр наук;
- магістр мистецтв;
- магістр зі спеціальності «Управління бізнесом», які присуджуються Департаментом вищої освіти штату Делавер, США.

Далі читайте

**Рекомендовані посилання**

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Університет Річмонд, Американський Міжнародний Університет (м. Лондон)

УАГІ ВМУУ співпрацює з Університетом Річмонд, Американським Міжнародним Університетом (м. Лондон). Університет Річмонд акредитований Комісією вищої освіти, яка визнана Департаментом вищої освіти США. Університет Річмонд має ліцензію на видачу дипломів за спеціальностями:

- бакалавр мистецтв;
- бакалавр наук;
- магістр мистецтв;
- магістр зі спеціальності «Управління бізнесом», які присуджуються Департаментом вищої освіти штату Делавер.

Університет Річмонд акредитований в Об'єднаному Королівстві Великобританії та присуджує ступені відповідно до законодавства Департаменту вищої освіти штату Делавер.
Університет Річмонд є членом Асоціації міжнародних американських коледжів та університетів, члени якого розташовані на території всієї Європи та на Близькому Сході.

25 жовтня 2009 було підписано угоду про співпрацю між УАГІ ВМУУ та Університетом Річмонд, яка регулює правила обміну між студентами, викладачами та співробітниками.
Головною метою цієї угоди є встановлення міжнародних освітніх зв'язків та обмінів між двома вищими навчальними закладами з метою розвитку академічної роботи та поглибленого вивчення культур двох країн.

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява дла вступу | English Site

# УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ | ІНДІАНА ВЕСЛІЄН УНІВЕРСИТЕТ | МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ШІЛЛЕРА | УНІВЕРСИТЕТ РІЧМОНД | УКРАЇНСЬКИЙ ВІЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ | ПРОГРАМИ З УНІВЕРСИТЕТАМИ КИТАЮ

ВМУУ є партнером Українського Вільного Університету (Мюнхен) у рамках угоди про співпрацю. Студенти УАП ВМУУ мають можливість навчатися та проходити стажування в м. Мюнхен (Німеччина).

## Рекомендовані посилання

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Зверни увагу

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

## Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

## ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми ВВА
- Виноги до вступу на магістерську програму МВА
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти
Фотоальбом | Заява для вступу | English Site
УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ
ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ
ОСВІТНІ ПРОГРАМИ
СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ
АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ
СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ
УМОВИ ВСТУПУ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНДІАНА ВЕСЛІЄН УНІВЕРСИТЕТ
МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ШИЛЛЕРА
УНІВЕРСИТЕТ РІЧМОНД
УКРАЇНСЬКИЙ ВІЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРОГРАМИ З УНІВЕРСИТЕТАМИ КИТАЮ
Проф. Лі Фен
Представник ВМУУ в КНР
ВМУУ плідно співпрацює з Тяньцзінським університетом фінансів та економіки, Китайським інститутом туристичного менеджменту (Тяньцзінь), Академією соціальних наук (Пекін) та іншими з метою підготовки висококваліфікованих спеціалістів у галузі міжнародного бізнесу. Студенти з університетів КНР вивчають в УАГІ ВМУУ курси за американськими університетськими програмами (BBA, MBA).
Рекомендовані посилання
Програма BBA
Програма MBA
Важлива академічна інформація
Система оцінювання
Дистанційне навчання
Подати заяву
Зверни увагу
Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.
Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)
був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.
Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.
Більше про університет
ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує
спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".
Навчальний план програми BBA
Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
Умови вступу
Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Бізнес-освіта в ВМУУ має на меті підготовити студентів з розвинутими лідерськими уміннями і навичками, що надасть їм у майбутньому можливість обійняти ефективні та провідні посади в організаціях і комерційних структурах.
Для досягнення цієї мети було розроблено програму, що складається з трьох частин.

Далі читайте

Навчальний план програми ВВА | Зміст предметів програми ВВА

**Рекомендовані посилання**

Програма ВВА
Програма МВА
Важлива академічна інформація
Система оцінювання
Дистанційне навчання

Подати заяву

## Американська університетська програма - бакалавр зі спеціальності "Управління бізнесом" (ВВА)

Бізнес-освіта в ВМУУ має на меті підготовити студентів з розвинутими лідерськими уміннями і навичками, що надасть їм у майбутньому можливість обійняти ефективні та провідні посади в організаціях і комерційних структурах.
Для досягнення цієї мети було розроблено програму, що складається з трьох частин.

Перша частина - цикл гуманітарних наук, які закладають необхідне підґрунтя для усвідомлення студентами змісту й динамізму обраної професії та свого місця в ній. Студенти розвивають здатність до ефективного спілкування і розуміння своєрідності культурного, соціального, економічного, міжнародного і технічного середовища сьогодення і майбутнього.

Друга частина - цикл професійно-орієнтованої підготовки. Вона допомагає оволодіти знаннями в області організації бізнесу, вводить базові поняття щодо управлінських і організаційних концепцій, надає загальний огляд стратегії прийняття рішень. Кількісні та якісні характеристики циклу надають студентам можливість розвивати свої навички критичного й аналітичного мислення.

Зміст третьої частини програми сприяє розвитку у студентів більш повного розуміння і відчуття спадщини й культури рідної країни. Метою програми є також розвиток усного та письмового мовлення англійською мовою. Студенти повинні отримати мінімум 124 кредити (приблизно 42 дисципліни), в тому числі прослухати 30 предметів англійською мовою. Кількість кредитів із фізичного виховання не повинно перевищувати 2 кредити із загальної кількості 124.

Необхідно також оволодіти, як мінімум, однією іноземною мовою (окрім англійської) на середньому рівні. Студенти, що навчаються на літніх курсах в ВМУУ або в зарубіжних університетах-партнерах мають нагоду завершити курс навчання за освітньо-професійною програмою бакалавра менше ніж за 4 роки.

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти
Фотоальбом | Заява для вступу | English Site
PEACE
HARMONY
FREEDOM
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY UKRAINE
УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ
ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ
ОСВІТНІ ПРОГРАМИ
СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ
АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ
СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ
УМОВИ ВСТУПУ
ВВА - УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ-БАКАЛАВР
МЕНЕДЖМЕНТ - БАКАЛАВР
МВА - УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ-МАГІСТР
МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ-МАГІСТР
МАЙСТЕР-КЛАС
ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ
Програма акредитована Міністерством освіти та науки України, після закінчення якої студенти отримують ступінь бакалавра зі спеціальності "Менеджмент". Наприкінці навчання студенти отримують диплом державного та міжнародного зразків. Для отримання міжнародного диплому, як уже було зазначено вище, студенти мають виконати всі вимоги американської програми.
Рекомендовані посилання
Програма ВВА
Програма МВА
Важлива академічна інформація
Система оцінювання
Дистанційне навчання
Подати заяву
Зверни увагу
Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.
Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)
був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.
Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.
Більше про університет
ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує
спільну українсько-американську та американські програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".
Навчальний план програми ВВА
Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
Умови вступу
Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Бізнес освіта в ВМУУ готує студентів стати ефективними та відповідальними лідерами в організаціях та на підприємствах; в той же час ознайомлює їх із найсучаснішими тенденціями у різних сферах міжнародного бізнесу. Американська програма МВА складається з 45 семестрових кредитів. Програму можна закінчити протягом двох семестрів та однієї літньої сесії (три семестри). Студентам також надається можливість дистанційного навчання (on-line). Серед основних дисциплін - фінанси, фінансовий облік, міжнародний менеджмент, міжнародний маркетинг, статистика, комп'ютерні технології, методи досліджень та аналізу.


- Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
- Підготовчі курси МВА
- Вимоги до випускників програми МВА
- Роз'яснення курсів МВА
- Зразок навчального плану за програмою МВА


**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Вимоги до випускників програми МВА

- Студенти отримують ступінь магістра: за умови успішного виконання наступних вимог
  - завершення предметів визначених навчальною програмою МВА та отримання належної кількості кредитів.
  - отримання прохідного балу на державному іспиті ;
  - отримання загального середнього балу 3.00 чи вище;
  - прослуховування не менше 12 курсів за програмою МВА у ВМУУ;
  - прослуховування не менше 10 курсів МВА англійською мовою.

- Протягом усього часу навчання студента радник з програми МВА відслідковує його роботу й успішність. Студенти несуть відповідальність за виконання вимог конкретної програми та за дотримання академічних правил ВМУУ.
  Клопотання про завершення навчання задовольняються учбовою частиною за умови виконання всіх вимог програми раніше запланованої дати завершення навчання, подання всіх необхідних документів та своєчасної оплати за навчання.
- З академічних причин чи за незадовільну поведінку студента можуть не допустити до випуску згідно рішення учбової частини.
- Студенти ВМУУ мають можливість проходити практику в сфері міжнародного бізнесу як в українських, так і в міжнародних компаніях та на підприємствах, під час якої вони здобувають трудовий досвід та можливості подальшого працевлаштування.

## Інформація для студентів, які навчаються за американською програмою МВА

- Студенти ВМУУ мають можливість подати заяву на зарахування до Вісконсінського Міжнародного Університету. У разі зарахування до ВМУ, успішного закінчення та виконання фінансових зобов'язань студенти отримують диплом ВМУ. ВМУУ сприятиме зарахуванню кредитів студентів ВМУУ до ВМУ, але студенти ВМУУ несуть власну відповідальність за вчасне подання аплікаційної форми до деканату ВМУУ та відшкодування вартості послуг із сертифікації, оплату освітніх послуг у ВМУ та остаточне зарахування до Вісконсінського Міжнародного Університету та відшкодування вартості послуг із сертифікації.

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Дана програма акредитована Міністерством освіти та науки України. Основою є програма бакалавра зі спеціальності "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності".
Програма магістра зі спеціальності "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" створена для студентів, які бажають отримати спеціалізацію в сфері управління ЗЕД. Тривалість навчання за даною програмою складає щонайменше один рік (два семестри).
Програма навчання включає теоретичні заняття в поєднанні з інтерактивними та практичними заняттями.
Вимоги навчальної програми для отримання ступеню магістра включають наступні дисципліни:

Роз'яснення курсів Менеджмент ЗЕД

Далі читайте

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Вимоги до випускників програми МВА

- Студенти отримують ступінь магістра: за умови успішного виконання наступних вимог
  - завершення предметів визначених навчальною програмою МВА та отримання належної кількості кредитів.
  - отримання прохідного балу на державному іспиті ;
  - отримання загального середнього балу 3.00 чи вище;
  - прослуховування не менше 12 курсів за програмою МВА у ВМУУ;
  - прослуховування не менше 10 курсів МВА англійською мовою.

- Протягом усього часу навчання студента радник з програми МВА відслідковує його роботу й успішність. Студенти несуть відповідальність за виконання вимог конкретної програми та за дотримання академічних правил ВМУУ.
  Клопотання про завершення навчання задовольняються учбовою частиною за умови виконання всіх вимог програми раніше запланованої дати завершення навчання, подання всіх необхідних документів та своєчасної оплати за навчання.
- З академічних причин чи за незадовільну поведінку студента можуть не допустити до випуску згідно рішення учбової частини.
- Студенти ВМУУ мають можливість проходити практику в сфері міжнародного бізнесу як в українських, так і в міжнародних компаніях та на підприємствах, під час якої вони здобувають трудовий досвід та можливості подальшого працевлаштування.

## Інформація для студентів, які навчаються за американською програмою МВА

- Студенти ВМУУ мають можливість подати заяву на зарахування до Вісконсінського Міжнародного Університету. У разі зарахування до ВМУ, успішного закінчення та виконання фінансових зобов'язань студенти отримують диплом ВМУ. ВМУУ сприятиме зарахуванню кредитів студентів ВМУУ до ВМУ, але студенти ВМУУ несуть власну відповідальність за вчасне подання аплікаційної форми до деканату ВМУУ та відшкодування вартості послуг із сертифікації, оплату освітніх послуг у ВМУ та остаточне зарахування до Вісконсінського Міжнародного Університету та відшкодування вартості послуг із сертифікації.

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Майстер клас був організований з метою впровадження в навчальний процес інноваційної моделі навчання у формі "студент-експерт"; втілення новітніх активних форм навчання з використанням сучасних інформаційних технологій; забезпечення більш вільного доступу студентів вищих навчальних закладів м. Києва та регіонів України до інформаційних ресурсів ООН; використання інформаційних ресурсів ООН у навчальному процесі та науковій роботі викладачів і студентів; надання студентам можливостей проходити нову за формою практику в Центрі муніципального менеджменту та Центрі електронної інформації ООН в Україні та працювати в якості волонтерів Проектів та Програм ООН, які реалізуються в Україні.

Далі читайте

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## МАЙСТЕР-КЛАС

З початку заснування інституту керівництво розуміє важливість професіоналізму і необхідності для студентів розвивати себе як висококваліфікованих спеціалістів. Для досягнення цієї мети і був створений майстер-клас. Модель майстер-клас - це інноваційна модель викладання і навчання, ціллю якої є підняття професійного рівня студентів. Ця модель використовує інформаційні технології та Інтернет ресурси значною мірою. Викладачі, які проводять майстер-клас це добре відомі експерти в своїй галузі знань, які віддають свої знання, досвід і любов студентам.

Один із майстер класів був проведений за участю ООН в Україні. Студенти УАГІ ВМУУ мали широку можливість доступу до інформаційних ресурсів ООН. Студенти використовували інформаційні ресурси для роботи над проектами, які направлені на вивчення розвитку України. Крім цього, вони мали можливість набути досвід муніципального менеджменту в Центрі муніципального менеджменту в ООН. Для того, щоб студенти могли усвідомити важливість допомоги іншим, шляхом використання особистих знань і умінь, їм була надана можливість попрацювати волонтерами на проектах ООН в Україні. До цього ж студенти УАГІ ВМУУ отримали можливість працювати інтернами в Центрі електронної інформації ООН.

Проблема сталого розвитку України була розглянута в декількох студентських проектах під час роботи майстер класу. Базуючись на пропозиціях студентів і професорів, які приймали участь в програмі майстер класу, цей проект включає не тільки студентів УАГІ ВМУУ, але й бажаючих студентів із Києва та інших областей. До роботи будуть залучатися представники дипломатичних місій, а також центрального і місцевого управління. Майстер клас по міжнародному бізнесу, взаємовідношення між США і Україною та по іншим темам мали великий успіх. Доктор Шон Рейган, регіональний менеджер компанії IMTC-MEI, провів майстер клас з питання менеджменту проектів, а також якості знань, необхідних для успішного бізнесу в Україні. Керівництво компанії розглядає можливість програми стажування студентів УАГІ ВМУУ.

Заповни документи для вступу зараз.

Українсько-американський гуманітарний інститут «Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні»

Дякуємо за Ваш інтерес до УАГІ ВМУУ. Ваша форма заповнена і Ви отримаєте відповідь найближчим часом. Через 15 хвилин відкриється основна веб сторінка

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ



## Місія

Політикою ВМУУ є створення стимулюючого освітнього . . .

Далі читайте

## Ліцензування

ВМУУ було створено відповідно до Закону України . .

Далі читайте

### Рекомендовані посилання

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## ПРОГРАМА ДИСТАНЦІИНОГО НАВЧАННЯ ВМУУ

- Нова програма дистанційного навчання ВМУУ для тих, хто має намір отримати ступінь бакалавра чи магістра з управління бізнесом (BBA, MBA).
- Згідно вимог американських університетських програм BBA та MBA всі матеріали та заняття створені та викладаються англійською мовою висококваліфікованими викладачами американських університетів, випускниками престижних американських освітніх програм, представниками мультинаціональних корпорацій та закордонних фірм.
- Два модулі навчання: очні заняття (ввідна та екзаменаційна сесії) та дистанційні заняття (в режимі он-лайн).
- Матеріали, що доступні дистанційно: тексти лекцій, презентації, додаткові ресурси, література та джерела, тестові модулі, мультимедійні інтерактивні міні-курси, тренажери та стимулятори.
- Доступ до ресурсів програми: Інтернет з будь-якої точки України та з-за її межами; університетський інтранет; компакт диск, що видається зареєстрованим студентам ВМУУ.
- Унікальна можливість для абітурієнтів, які не мешкають у Києві, професіоналів та управлінців, що не мають змоги присвятити час очному навчанню.
- Ефективна та високо-інтенсивна форма навчання.
- Збалансована, гнучка та привабліва політика оплати за навчання.
- Заявки на вступ в Університет в рамках дистанційного навчання за програмою бакалавра чи магістра зі спеціальності "управління бізнесом" подаються до приймальної комісії ВМУУ до 1 вересня.

Для отримання додаткової інформації зв'яжіться з нами e-mail: wiuu@wiuu.kiev.ua

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява для вступу | English Site

# УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

КУРСИ ІНОЗЕМНИХ МОВ | КОРПОРАТИВНІ ТРЕНІНГИ | КОМП'ЮТЕРНІ КУРСИ | ПРОГРАМИ ДЛЯ ФІРМ ТА ПІДПРИЄМСТВ | АБІТУРІЄНТ-КЛАС | МАЙСТЕР КЛАС

**Курси іноземних мов (курси англійської, німецької, французької, іспанської, італійської мови)**

- 90-годинні постійно діючі курси (вересень - грудень/ лютий - травень);
- 48-годинні інтенсивні літні курси (липень - серпень);
- тренінги з викладачами-носіями англійської мови.

На курси іноземних мов у ВМУУ приймаються:

- учні старших класів середньої школи;
- усі, хто бажає вивчити або удосконалити знання англійської мови, ділової англійської мови, підготуватися до тестів Michigan та TOEFL, GMAT, GRE, IELTS, а також вивчити німецьку, французьку, іспанську та італійську мови.

## Рекомендовані посилання

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Зверни увагу

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв'язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

## Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

## ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми BBA
- Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява дла вступу | English Site

# УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

КУРСИ ІНОЗЕМНИХ МОВ | КОРПОРАТИВНІ ТРЕНІНГИ | КОМП'ЮТЕРНІ КУРСИ | ПРОГРАМИ ДЛЯ ФІРМ ТА ПІДПРИЄМСТВ | АБІТУРІЄНТ-КЛАС | МАЙСТЕР КЛАС

**Корпоративні тренінги для фірм та підприємств України**

Протягом року ВМУУ організовує та проводить семінари, спеціалізовані курси та тренінги з економічних дисциплін, а саме: міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, технологій продажу, маркетингу, готельного та туристичного менеджменту для керівників і співробітників фірм та компаній, а також для індивідуальних слухачів. Програма курсів розробляється з урахуванням знань та потреб кожної групи.

## Рекомендовані посилання

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Зверни увагу

- Якщо ти маєшь поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

## Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

## ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми ВВА
- Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Комп'ютерні курси

Центр інформаційних технологій ВМУУ пропонує всім бажаючим постійно діючі комп'ютерні курси та доступ до мережі Internet. Слухачі мають змогу отримати знання та навички роботи з комп'ютером на рівні користувача або удосконалити їх у певних сферах комп'ютерних технологій.

Комп'ютерний центр ВМУУ має новітнє обладнання. Опанування інформаційними технологіями та сучасним програмним забезпеченням - на новітньому обладнанні в комп'ютерному центрі ВМУУ.

Центр інформаційних технологій ВМУУ пропонує для всіх бажаючих програму дистанційного навчання.

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

**Зверни увагу**

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

**Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)**

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

**ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує**

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми ВВА
- Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти
Фотоальбом | Заява дла вступу | English Site
PEACE
HARMONY
FREEDOM
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY UKRAINE
УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ
ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ
ОСВІТНІ ПРОГРАМИ
СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ
АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ
СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ
УМОВИ ВСТУПУ
КУРСИ ІНОЗЕМНИХ МОВ
КОРПОРАТИВНІ ТРЕНІНГИ
КОМП'ЮТЕРНІ КУРСИ
ПРОГРАМИ ДЛЯ ФІРМ ТА ПІДПРИЄМСТВ
АБІТУРІЄНТ-КЛАС
МАЙСТЕР КЛАС
Програми для фірм та підприємств України
Протягом року УАГІ ВМУУ організує та проводить семінари, спеціалізовані курси та тренінги з англійської та німецької мов, економічних дисциплін, міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, технологій продажу, маркетингу, готельного та туристичного менеджменту тощо для керівників і співробітників фірм та компаній, а також для індивідуальних слухачів. Програма курсів розробляється з урахуванням знань та потреб кожної групи.
Рекомендовані посилання
Програма ВВА
Програма МВА
Важлива академічна інформація
Система оцінювання
Дистанційне навчання
Подати заяву
Зверни увагу
Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.
Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)
був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.
Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.
Більше про університет
ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує
спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".
Навчальний план програми ВВА
Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
Умови вступу
Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява для вступу | English Site

# УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

КУРСИ ІНОЗЕМНИХ МОВ | КОРПОРАТИВНІ ТРЕНІНГИ | КОМП'ЮТЕРНІ КУРСИ | ПРОГРАМИ ДЛЯ ФІРМ ТА ПІДПРИЄМСТВ | АБІТУРІЄНТ-КЛАС | МАЙСТЕР КЛАС

## Абітурієнт-клас та підготовче відділення

В абітурієнт-класі та на підготовчому відділенні ВМУУ навчання здійснюється за програмами інституту. Основні напрями - іноземні мови, економічні та комп'ютерні курси. Випускники таких класів мають пільги при вступі до ВМУУ.

Програма абітурієнт-класу та підготовчого відділення ВМУУ відповідає всім вимогам Міністерства освіти і науки України щодо середньої освіти і надає талановитим випускникам можливість наблизитися до отримання вищої освіти. Разом із рештою студентів випускники абітурієнт-класів продовжують навчання в ВМУУ. Для вступу на підготовче відділення і абітурієнт-класи необхідно скласти "Мічиган - тест" з англійської мови.

### Рекомендовані посилання

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

### Зверни увагу

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

### Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

### ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми BBA
- Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

**МАЙСТЕР КЛАС**

Майстер клас був організований з метою впровадження в навчальний процес інноваційної моделі навчання у формі "студент-експерт"; втілення новітніх активних форм навчання з використанням сучасних інформаційних технологій; забезпечення більш вільного доступу студентів вищих навчальних закладів м. Києва та регіонів України до інформаційних ресурсів ООН; використання інформаційних ресурсів ООН у навчальному процесі та науковій роботі викладачів і студентів; надання студентам. . .

Далі читайте

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## МАЙСТЕР-КЛАС

З початку заснування інституту керівництво розуміє важливість професіоналізму і необхідності для студентів розвивати себе як висококваліфікованих спеціалістів. Для досягнення цієї мети і був створений майстер-клас. Модель майстер-клас - це інноваційна модель викладання і навчання, ціллю якої є підняття професійного рівня студентів. Ця модель використовує інформаційні технології та Інтернет ресурси значною мірою. Викладачі, які проводять майстер-клас це добре відомі експерти в своїй галузі знань, які віддають свої знання, досвід і любов студентам.

Один із майстер класів був проведений за участю ООН в Україні. Студенти УАГІ ВМУУ мали широку можливість доступу до інформаційних ресурсів ООН. Студенти використовували інформаційні ресурси для роботи над проектами, які направлені на вивчення розвитку України. Крім цього, вони мали можливість набути досвід муніципального менеджменту в Центрі муніципального менеджменту в ООН. Для того, щоб студенти могли усвідомити важливість допомоги іншим, шляхом використання особистих знань і умінь, їм була надана можливість попрацювати волонтерами на проектах ООН в Україні. До цього ж студенти УАГІ ВМУУ отримали можливість працювати інтернами в Центрі електронної інформації ООН.

Проблема сталого розвитку України була розглянута в декількох студентських проектах під час роботи майстер класу. Базуючись на пропозиціях студентів і професорів, які приймали участь в програмі майстер класу, цей проект включає не тільки студентів УАГІ ВМУУ, але й бажаючих студентів із Києва та інших областей. До роботи будуть залучатися представники дипломатичних місій, а також центрального і місцевого управління. Майстер клас по міжнародному бізнесу, взаємовідношення між США і Україною та по іншим темам нали великий успіх. Доктор Шон Рейган, регіональний менеджер компанії IMTC-MEI, провів майстер клас з питання менеджменту проектів, а також якості знань, необхідних для успішного бізнесу в Україні. Керівництво компанії розглядає можливість програми стажування студентів УАГІ ВМУУ.

Заповни документи для вступу зараз.

Українсько-американський гуманітарний інститут «Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні»

Дякуємо за Ваш інтерес до УАГІ ВМУУ. Ваша форма заповнена і Ви отримаєте відповідь найближчим часом. Через 15 хвилин відкриється основна веб сторінка

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Взаємоповага, турбота та атмосфера взаємної довіри є вирішальними, вони визначають відносини між студентами й викладачами вузу. Викладацький склад повинен проявити професіоналізм в процесі контролю академічної успішності; зі свого боку, студенти мають виявити відповідний рівень старанності та толерантності.

В університетах американського типу, до числа яких входить УАГІ ВМУУ, серйозним порушенням академічних норм вважаються непрофесійна й неетична поведінка. Списування (у будь-якій формі) є неприпустимим. Як покарання викладач може виставити порушнику "F", що дорівнює "2" балам за українською системою; у випадку повторного списування викладач має право просити . . .

Далі читайте

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## АКАДЕМІЧНА ЕТИКА

- Взаємоповага, турбота та атмосфера взаємної довіри є вирішальними, вони визначають відносини між студентами й викладачами вузу. Викладацький склад повинен проявити професіоналізм в процесі контролю академічної успішності; зі свого боку, студенти мають виявити відповідний рівень старанності та толерантності.
- В університетах американського типу, до числа яких входить УАГІ ВМУУ, серйозним порушенням академічних норм вважаються непрофесійна й неетична поведінка. Списування (у будь-якій формі) є неприпустимим. Як покарання викладач може виставити порушнику "F", що дорівнює "2" балам за українською системою; у випадку повторного списування викладач має право просити про виключення студента з відповідного курсу. В університетах американського типу обов'язковою умовою є регулярне і своєчасне відвідування занять.
- Студент з незадовільним відвідуванням, поведінкою і ставленням може бути виключеним з академічного курсу на розсуд викладача й адміністрації. Студентам не дозволяється запізнюватися й приходити на заняття з невиконаним домашнім завданням. Студент, що не здав курс, але бажає отримати залік з даного предмета, повинен прослухати його вдруге; при цьому остання оцінка буде вважатися головною. До особистої справи студента заноситься примітка, що підтверджує факт перездачі. Примітка має бути засвідчена підписами американського викладача, директора з академічної роботи та датована (остання оцінка є вирішальною при обчисленні середнього балу).

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява дла вступу | English Site

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

АКАДЕМІЧНА ЕТИКА | АКАДЕМІЧНА УСПІШНІСТЬ ТА КАЛЕНДАР | ВИТЯГ З ДОДАТКУ ДО ДИПЛОМУ | НЕЗАВЕРШЕНИЙ КУРС ТА ВІДМОВА ВІД ПРЕДМЕТА | АКАДЕМІЧНОГО АПРОБАЦІА | СТАТУС "АУДИТ"

Студент, що підтримує кумулятивний середній бал на рівні 2.00, вважається академічно успішним. У випадку, якщо середній бал нижчий за 2.00, студент повинен пройти академічне випробування (апробацію). Статус студента повторно переглядається наприкінці семестру. У більшості коледжів і університетів Сполучених Штатів Америки середній бал, необхідний для підтримання академічної успішності, є 2.00.

**Академічний календар:** Навчальний рік складається з двох семестрів - осінній (перший) семестр і весняний (другий) семестр. Студенти можуть прослухати факультативні курси в ВМУУ або в закордонних університетах-партнерах під час літнього семестру. Предмети, що передбачені американською програмою, викладаються протягом 15 тижнів кожний семестр.
Академічна година складає 50 хвилин.

**Рекомендовані посилання**

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

**Зверни увагу**

- Якщо ти маешь поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

**Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)**

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

**ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує**

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми BBA
- Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Витяг з оцінками є офіційним документом, що видається разом із дипломом. Якщо успішність студента наприкінці семестру є незадовільною, професор завжди може зважити на поважну причину (хворобу або сімейні обставини) і знайти порозуміння.

**Система оцінювання :** Дисципліни, що викладаються американськими спеціалістами, оцінюються за американською системою - A, B, C, D і F. У рамках американської університетської програми оцінювання майже ніколи не відбувається виключно за результатами фінального екзамену. Як правило, на загальний семестровий бал впливають різні складові. Інформація стосовно ...

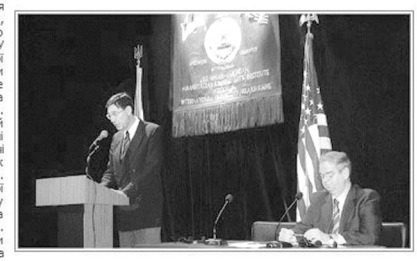
Далі читайте

**Рекомендовані посилання**

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Система оцінювання



Дисципліни, що викладаються американськими спеціалістами, оцінюються за американською системою - A, B, C, D і F. У рамках американської університетської програми оцінювання майже ніколи не відбувається виключно за результатами фінального екзамену. Як правило, на загальний семестровий бал впливають різні складові. Американські викладачі по-різному оцінюють одні й ті ж складові навчального процесу. Інформація стосовно відносної значущості кожного з компонентів у відсотках повідомляється на початку кожного семестру. Складовими курсу можуть бути домашні завдання, аудиторна робота (із відвідуванням занять включно), контрольні завдання, реферати, твори, курсова робота, усні повідомлення, групові проекти, поточні екзамени та фінальний екзамен.

Система оцінювання є більш широким поняттям, ніж фінальний екзамен. За американською системою студенти, що мали незадовільні показники з дисципліни і не склали екзамен, повинні вдруге прослухати предмет і скласти екзамен у наступному семестрі. Студентам не дозволяється вдруге складати фінальний екзамен. У середині семестру викладачі попередньо повідомляють оцінку, що на їх погляд студент може отримати наприкінці семестру; таким чином через консультації з викладачем, адміністрацією, батьками, студент має можливість своєчасно вжити необхідних заходів, щоб покращити свої показники наприкінці семестру.

Якщо попередній прогноз у середині семестру виявив незадовільні показники з деяких предметів і студент має намір їх покращити, він може це зробити декількома шляхами. Студент має стати більш дисциплінованим і приділити більше уваги предмету. Студент повинен відвідувати заняття. Студенту рекомендується читати відповідну літературу. Він може також звернутися за допомогою до американських викладачів, які мають консультаційні години. У деяких випадках за порадою викладача і батьків студент може "припинити" прослуховування даного предмета і повернутися до нього наступного семестру. Такий варіант є найкращим для студентів із слабким знанням англійської мови, що працюють або перевантажені з інших причин.

Студенти, що не склали екзамен з предмету або припинили його прослуховувати, мають прослухати його вдруге. Це можливо зробити наступного року, протягом літньої сесії або екстерном. У випадку, якщо студент не склав екзамен або дуже пізно припинив прослуховувати предмет, він має сплатити повну вартість цього курсу. Якщо студент припиняє прослуховувати предмет на початку семестру за дозволом викладача та адміністрації ( у випадку хвороби, і т.д.), він має право прослухати цей предмет і скласти екзамен без додаткової платні. Студенти мають пам'ятати, що у випадку частих повторних складань і прослуховувань дисциплін, термін навчання буде довшим, ніж за звичайних обставин. Це означає, що для отримання диплому бакалавра студенту знадобиться більше, ніж 4 роки.

Для отримання міжнародного диплому студент може вибирати дисципліни, що є взаємозамінними.

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Термін "незавершений курс" означає, що студент не виконав необхідні роботи, передбачені навчальним планом, за поважними причинами. Якщо студент не склав екзамен з предмету протягом певного періоду, незавершений курс автоматично перетворюється на незадовільну оцінку. Період, протягом якого студент ще має можливість скласти борги, є не більшим ніж 30 днів після початку наступного семестру. У виключних випадках цей термін може бути подовжено за згодою викладача й декана американської програми.

**Відмова від предмету:** Студенти, що бажають отримати дозвіл на відмову від предмету зі збереженням позитивної академічної успішності (примітка "W" у транскрипті), повинні порадитися попередньо з деканом американської програми і написати заяву. Студентам дозволяється відмовлятися від предмету до початку екзаменаційного тижня в середині семестру за умови, що викладач і декан американської програми підписали заяву. У такому випадку на додатку ставиться примітка "W".

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

**Зверни увагу**

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

**Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)**

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

**ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує**

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми ВВА
- Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

**Термін академічного випробування (апробація):** студент, що отримав оцінку нижчу за "С", 2.0, повинен пройти термін академічного випробування. Університет сповіщає про це батьків, студенту в свою чергу необхідно проконсультуватися з адміністрацією, щоб ужити необхідних заходів для покращення результатів. Низький середній бал з предметів, що викладаються англійською мовою, є показником того, що студент має недостатньо високій рівень англійської для отримання міжнародного диплома.

**Додаткові курси:** студенти, які мають задовільну успішність, можуть прослуховувати додаткові предмети крім тих, що передбачені навчальним планом на конкретний семестр. У такому випадку вони повинні сплатити додаткову вартість навчання; деталі щодо оплати можна отримати в бухгалтерії ВМУУ.

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

**Зверни увагу**

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

**Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)**

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

**ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує**

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми ВВА
- Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Якщо студент вирішив відмовитися від предмету, з дозволу викладача й адміністрації він може відвідувати заняття, але при цьому не отримує оцінку. У цьому випадку на додатку ставиться примітка "Аудит". Відвідування занять дозволяє студенту покращити свої знання з англійської мови і краще зрозуміти предмет, коли він викладається вдруге. Аудиторські курси не передбачають виставлення кредиту, вони також не враховуються в середній бал.

- Середній бал
- Додаткові курси
- Отримання українського диплому
- Незалежні наукові проекти
- Оцінки
- Відповідність кредитів та курсів
- Отримання міжнародного диплому

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Важлива академічна інформація

### 1 - Середній бал

Середній бал (GPA) є важливою складовою частиною академічного процесу американської системи освіти. Достатній середній бал є однією з підстав для отримання диплому, а також стипендій і академічних нагород. Середній бал кожного семестру вираховується шляхом множення балів 4, 3, 2, 1 або 0 на кількість кредитних годин (2, 3, 4, і т.д.). Потім загальна кількість балів підсумовується й ділиться на кількість аудиторних годин. Максимальний середній бал складає 4.00, мінімальний - 0.0. Кумулятивний середній бал підраховується кожного семестру.

### 2 - Відповідність кредитів та курсів (Американська програма)

Студенти навчаються на денній формі, якщо вони вивчають 4 дисципліни на семестр, що дорівнює 12 кредитам (кредит дорівнює 15 годинам; одна дисципліна викладається 45 годин (3 кредити)). Студенти-першокурсники повинні мати до 30 кредитів, другий курс -від 30 до 60 кредитів, третій - від 60 до 90 кредитів, четвертий 90 кредитів і більше відповідно.

### 3 - Додаткові курси

Студенти, які мають задовільну успішність, можуть прослуховувати додаткові предмети крім тих, що передбачені навчальним планом на конкретний семестр. У такому випадку вони повинні сплатити додаткову вартість навчання; деталі щодо оплати можна отримати в бухгалтерії ВМУУ.

### 4 - Незалежні наукові проекти

### 5 - Оцінки

### 6 - Отримання міжнародного диплому (без українського диплома)

### 7 - Отримання українського диплому (без американського диплома)

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява для вступу | English Site

# УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

БІЗНЕС-ІНТЕРНАТУРА | БІБЛІОТЕКА ТА МЕРЕЖА INTERNET | НАУКОВА РОБОТА | СТУДЕНТСЬКИЙ АКТИВ | КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ТА УРОЧИСТОСТІ | СТИПЕНДІЇ ТА НАГОРОДИ

Співробітники відділу бізнес - інтернатури надають студентам цінні консультації щодо складання резюме та планування подальшого кар'єрного розвитку в професійній діяльності, встановлюють зв'язки між університетом і світом бізнесу.

Студенти ВМУУ мають можливість зустрічатися з представниками провідних українських і міжнародних установ, соціальних, політичних і адміністративних організацій, членами Американської Торгівельної Палати і представниками закордонних посольств.

Далі читайте

## Рекомендовані посилання

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Зверни увагу

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

## Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

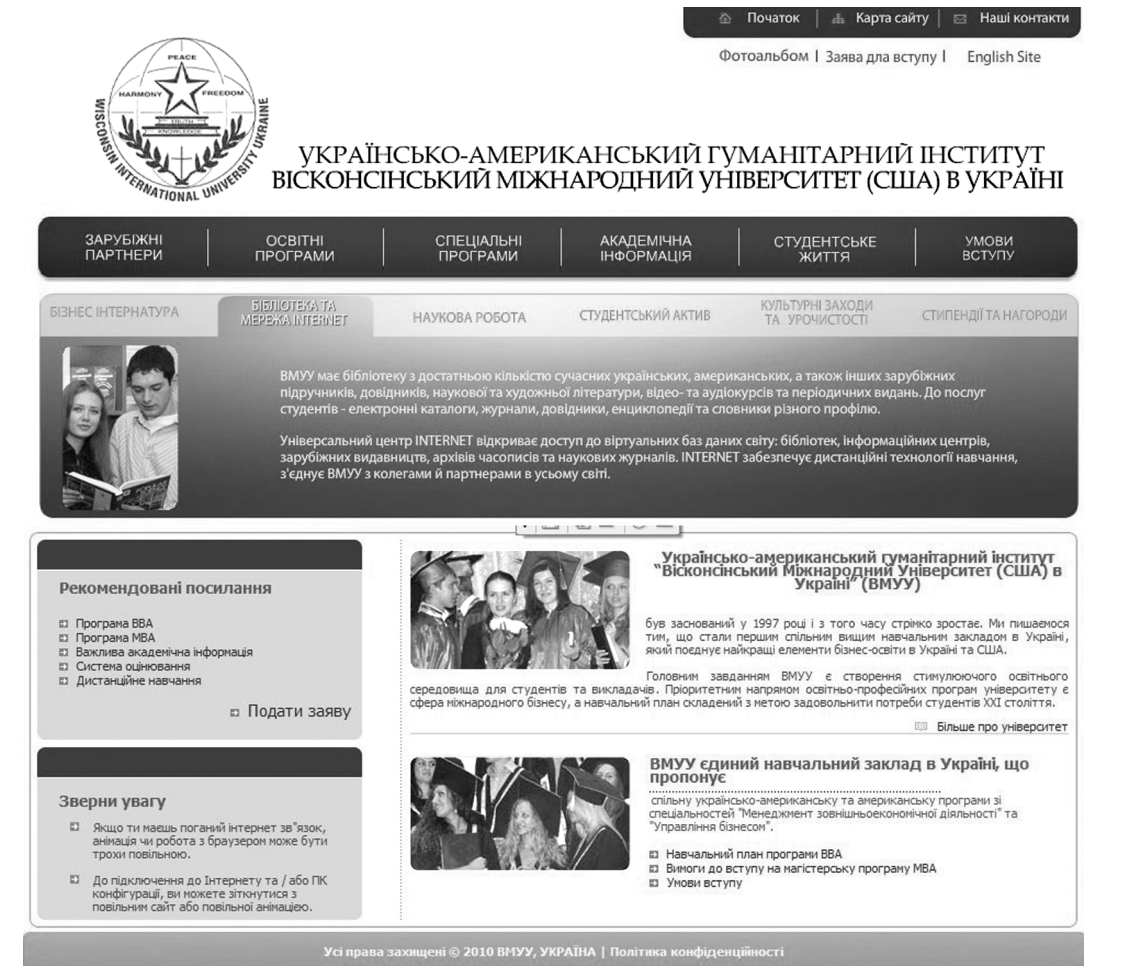
Більше про університет

## ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми BBA
- Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності


Початок | Карта сайту | Наші контакти
Фотоальбом | Заява для вступу | English Site
УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ
ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ
ОСВІТНІ ПРОГРАМИ
СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ
АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ
СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ
УМОВИ ВСТУПУ
БІЗНЕС ІНТЕРНАТУРА
БІБЛІОТЕКА ТА МЕРЕЖА INTERNET
НАУКОВА РОБОТА
СТУДЕНТСЬКИЙ АКТИВ
КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ТА УРОЧИСТОСТІ
СТИПЕНДІЇ ТА НАГОРОДИ
ВМУУ має бібліотеку з достатньою кількістю сучасних українських, американських, а також інших зарубіжних підручників, довідників, наукової та художньої літератури, відео- та аудіокурсів та періодичних видань. До послуг студентів - електронні каталоги, журнали, довідники, енциклопедії та словники різного профілю.
Універсальний центр INTERNET відкриває доступ до віртуальних баз даних світу: бібліотек, інформаційних центрів, зарубіжних видавництв, архівів часописів та наукових журналів. INTERNET забезпечує дистанційні технології навчання, з'єднує ВМУУ з колегами й партнерами в усьому світі.
Рекомендовані посилання
Програма BBA
Програма MBA
Важлива академічна інформація
Система оцінювання
Дистанційне навчання
Подати заяву
Зверни увагу
Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.
Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)
був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.
Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.
Більше про університет
ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує
спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".
Навчальний план програми BBA
Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
Умови вступу
Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява дла вступу | English Site

# УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

БІЗНЕС ІНТЕРНАТУРА | БІБЛІОТЕКА ТА МЕРЕЖА INTERNET | НАУКОВА РОБОТА | СТУДЕНТСЬКИЙ АКТИВ | КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ТА УРОЧИСТОСТІ | СТИПЕНДІЇ ТА НАГОРОДИ

Студенти ВМУУ заохочуються до участі в міжнародній науковій та дослідницькій роботі, міжнародних наукових конференціях в Україні та за кордоном. Викладачі з України та США допомагають їм опанувати навички наукових досліджень та пропонують консультації з різних аспектів наукових знань. У ВМУУ регулярно проводиться олімпіада з ділової англійської мови та різних аспектів політики бізнесу.

**СТУДЕНТСЬКА ГАЗЕТА :**
Протягом семестру студенти видають щотижневу студентську газету "Магічний Маркер". Студенти пишуть статті, роблять фотографії, оформлюють щорічник.

## Рекомендовані посилання

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Зверни увагу

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

## Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

## ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми BBA
- Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява дла вступу | English Site

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

БІЗНЕС ІНТЕРНАТУРА | БІБЛІОТЕКА ТА МЕРЕЖА INTERNET | НАУКОВА РОБОТА | СТУДЕНТСЬКИЙ АКТИВ | КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ТА УРОЧИСТОСТІ | СТИПЕНДІЇ ТА НАГОРОДИ

Студентська рада відіграє дуже важливу роль для кожного університету. Кожен студент університету є членом Спілки студентів і має право брати участь у виборах його представницького органу – Студентської ради. Активна участь у діяльності Студентської ради допоможе вам у повній мірі реалізувати себе. Діяльність Студентської ради направлена на покращення умов життя студентів в університеті, навчального процесу, організація різноманітних проектів міжнародного, загальноукраїнського та місцевого характеру. Студентська рада допомагає порадами, інформацією і намагається знайти шляхи вирішення проблем, які повстають перед студентами. Студентська рада також організовує різноманітні заходи з метою створення для студентів активного культурного середовища, щоб кожен студент університету за період свого навчання розвивався також і духовно. Ви можете вільно звернутися до нас з будь-якими питаннями або приєднатися як партнер, щоб випробувати свої ідеї.

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

**Зверни увагу**

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

**Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)**

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

**ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує**

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми ВВА
- Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти
Фотоальбом | Заява для вступу | English Site
PEACE
HARMONY
FREEDOM
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY UKRAINE
УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ
ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ
ОСВІТНІ ПРОГРАМИ
СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ
АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ
СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ
УМОВИ ВСТУПУ
БІЗНЕС ІНТЕРНАТУРА
БІБЛІОТЕКА ТА МЕРЕЖА INTERNET
НАУКОВА РОБОТА
СТУДЕНТСЬКИЙ АКТИВ
КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ТА УРОЧИСТОСТІ
СТИПЕНДІЇ ТА НАГОРОДИ
Київ пропонує розмаїття культурних заходів: драматичні і музичні театри, опера і балет, художні галереї, кінотеатри, літературні й історичні пам'ятки, які можуть відвідувати студенти ВМУУ.
Усі студенти запрошуються для участі у культурному житті університету.
СВЯТА ТА УРОЧИСТОСТІ
Студенти та викладачі ВМУУ разом готуються та святкують українські та американські національні, релігійні та традиційні свята. Студенти проводять розважальні програми англійською мовою - концерти, ігри, змагання та дискотеки.
Рекомендовані посилання
Програма BBA
Програма MBA
Важлива академічна інформація
Система оцінювання
Дистанційне навчання
Подати заяву
Зверни увагу
Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.
Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)
був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.
Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.
Більше про університет
ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує
спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".
Навчальний план програми BBA
Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
Умови вступу
Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти

Фотоальбом | Заява для вступу | English Site

# УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ | ОСВІТНІ ПРОГРАМИ | СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ | АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ | СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ | УМОВИ ВСТУПУ

БІЗНЕС ІНТЕРНАТУРА | БІБЛІОТЕКА ТА МЕРЕЖА INTERNET | НАУКОВА РОБОТА | СТУДЕНТСЬКИЙ АКТИВ | КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ТА УРОЧИСТОСТІ | СТИПЕНДІЇ ТА НАГОРОДИ

Найкращі студенти ВМУУ мають можливість отримати стипендію. За рішенням Ради ВМУУ студенти, які навчаються на "відмінно" та беруть активну участь у заходах університету, отримують стипендії від 10% від розміру оплати за навчання. За рекомендацією університету найкращі студенти отримують стипендію на навчання у Міжнародному Університеті Шіллера (США, Велика Британія, Франція, Німеччина, Швейцарія, Іспанія) та других університетах-партнерах.

## Рекомендовані посилання

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## Зверни увагу

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

## Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

## ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми BBA
- Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

**УМОВИ ВСТУПУ НА 2010 РІК :**
Згідно наказу Міністерства освіти і науки України № 876 від 18.09.2009 р. «Про затвердження Умов прийому до вищих навчальних закладів України» приймальна комісія УАГІ ВМУУ допускає до участі у конкурсі щодо вступу на навчання вступників, які подають сертифікати Українського центру оцінювання якості освіти їх знань з таких предметів:

Далі читайте

**Рекомендовані посилання**

- Програма ВВА
- Програма МВА
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

## НАВЧАННЯ В УАГІ ВМУУ 2010

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 876 від 18.09.2009 р. «Про затвердження Умов прийому до вищих навчальних закладів України» приймальна комісія УАГІ ВМУУ допускає до участі у конкурсі щодо вступу на навчання вступників, які подають сертифікати Українського центру оцінювання якості освіти їх знань з таких предметів:

Для вступників на основі повної загальної середньої освіти за денною формою навчання

| Напрями підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра | Перелік конкурсних предметів (вступних екзаменів, творчих конкурсів) | Статус предмету | Мінімальна кількість балів для допуску до участі в конкурсі або зарахування на навчання поза конкурсом, за співбесідою |
|---|---|---|---|
| Менеджмент | 1. Українська мова та література | Непрофільний | 124 |
| | 2. Історія України | Непрофільний | 124 |
| | 3. Англійська мова | Профільний | 124 |

Для вступників на основі повної загальної середньої освіти за заочною формою навчання

| Напрями підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра | Перелік конкурсних предметів (вступних екзаменів, творчих конкурсів) | Статус предмету | Мінімальна кількість балів для допуску до участі в конкурсі або зарахування на навчання поза конкурсом, за співбесідою |
|---|---|---|---|
| Менеджмент | 1. Українська мова та література | Непрофільний | 124 |
| | 2. Математика | Непрофільний | 124 |
| | 3. Англійська мова | Профільний | 124 |

До УАГІ ВМУУ приймаються студенти незалежно від раси та віросповідання, які мають закінчену середню освіту із задовільним середнім балом атестату і ґрунтовними знаннями з англійської мови.

Американські викладачі проводять лекційні та семінарські заняття з урахуванням того, що студенти володіють необхідними мовними знаннями.

Пільги при вступі та знижки в оплаті за навчання мають переможці та призери олімпіад, що проходять в УАГІ ВМУУ, випускники ліцейних і абітурієнт - класів, школи англійської мови.

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

Початок | Карта сайту | Наші контакти
Фотоальбом | Заява для вступу | English Site
УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ
ЗАРУБІЖНІ ПАРТНЕРИ
ОСВІТНІ ПРОГРАМИ
СПЕЦІАЛЬНІ ПРОГРАМИ
АКАДЕМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ
СТУДЕНТСЬКЕ ЖИТТЯ
УМОВИ ВСТУПУ
ВИМОГИ ДО ВСТУПНИКІВ
ПРОЦЕДУРА ВСТУПУ ТА КРИТЕРІЇ
ФІНАНСОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ
ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРІОД
ОБОВ'ЯЗКИ СТУДЕНТІВ
ВІДВІДУВАННЯ ВМУУ
Критерії відбору: зарахування до ВМУУ відбувається на конкурсній основі. Перед прийняттям остаточного рішення приймальна комісія ретельно розглядає атестати, дипломи, сертифікати, рекомендаційні листи, характеристики та інші документи, надані абітурієнтами. До уваги береться відповідність прагнень та особистих якостей абітурієнта кваліфікаційним і морально-етичним вимогам ВМУУ.
Орієнтовний період для нових студентів: на початку кожного семестру новим студентам пропонується орієнтовний період. Метою цієї програми є ознайомлення студентів з наступними правилами й вимогами американських викладачів: студентам не дозволяється розмовляти в аудиторії без дозволу викладача, пропускати заняття і контрольні роботи, списувати домашнє завдання, списувати на екзаменах або допомагати списувати іншим, плагіат.
Рекомендовані посилання
Програма ВВА
Програма МВА
Важлива академічна інформація
Система оцінювання
Дистанційне навчання
Подати заяву
Зверни увагу
Якщо ти маєш поганий інтернет зв"язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.
Український гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)
був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.
Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.
Більше про університет
ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує
спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".
Навчальний план програми ВВА
Вимоги до вступу на магістерську програму МВА
Умови вступу
Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
ВІСКОНСІНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (США) В УКРАЇНІ

Якщо ви зацікавлені у відвідуванні ВМУУ, зверніться до адміністрації для узгодження дати. Вам запропонують ознайомчу екскурсію, підбірку відео- та друкованої інформації про інститут.

### Рекомендовані посилання

- Програма BBA
- Програма MBA
- Важлива академічна інформація
- Система оцінювання
- Дистанційне навчання

Подати заяву

### Зверни увагу

- Якщо ти маєш поганий інтернет зв'язок, анімація чи робота з браузером може бути трохи повільною.
- До підключення до Інтернету та / або ПК конфігурації, ви можете зіткнутися з повільним сайт або повільної анімацією.

### Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні" (ВМУУ)

був заснований у 1997 році і з того часу стрімко зростає. Ми пишаємося тим, що стали першим спільним вищим навчальним закладом в Україні, який поєднує найкращі елементи бізнес-освіти в Україні та США.

Головним завданням ВМУУ є створення стимулюючого освітнього середовища для студентів та викладачів. Пріоритетним напрямом освітньо-професійних програм університету є сфера міжнародного бізнесу, а навчальний план складений з метою задовольнити потреби студентів XXI століття.

Більше про університет

### ВМУУ єдиний навчальний заклад в Україні, що пропонує

спільну українсько-американську та американську програми зі спеціальностей "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" та "Управління бізнесом".

- Навчальний план програми BBA
- Вимоги до вступу на магістерську програму MBA
- Умови вступу

Усі права захищені © 2010 ВМУУ, УКРАЇНА | Політика конфіденційності

## *Додаток В.*
## *Ілюстрація англомовної версії ВЕБ-сайту УАГІ ВМУУ*

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАЇНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Wisconsin International University | Indiana Wesleyan University | Schiller International University | Richmond, International University in London | Institute of Commercial Management (ICM) | Ukrainian Free University & Chinese Partners

Dr. John Buuck
President of WIU

Wisconsin International University was established in 1992 as an independent university with its head office in Wauwatosa, Wisconsin in the United States. The university provides higher education according to the curricula and standards of US universities.
The university's main task is to implement educational activities in the USA and abroad according to the requirements and standards of the Ministries of Education in the countries where it establishes its affiliates.

**Partner Universities**

- Richmond, the American International University
- Schiller International University
- Indiana Wesleyan University
- Institute of Commercial Management (ICM) - UK
- Ukrainian Free University & Chinese partners

Apply Now

**Wisconsin International University**

Wisconsin International University was established in 1992 as an independent university with its head office in Wauwatosa, Wisconsin in the United States. The university provides higher education according to the curricula and standards of US universities. The university's main task is to implement educational activities in the USA and abroad according to the requirements and standards of the Ministries of Education in the countries where it establishes its affiliates.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

Indiana Wesleyan University

During the Spring Semester 2008 WIUU and Indiana Wesleyan University (USA) started a new joined program for the WIUU students. Three courses were offered: Multinational Enterprise (BBA), Business Policy (BBA) and International Management (MBA). The courses are designed and presented in the English language by the following Doctorate Candidates from Indiana Wesleyan University: Ronald O. Branson (MSM), Douglas S. Brattain (MBA), Sharon Reaves (MPA), John Rajanayakam (MPM, CPM), Tim McDonald (MBA), and Julie D. Speaker (MBA). The pilot project comprises the following features: Read More

**Partner Universities**

- Wisconsin International University
- Schiller International University
- Richmond, the American International University
- Institute of Commercial Management (ICM) - UK
- Ukrainian Free University & Chinese partners

Apply Now

## Indiana Wesleyan University (USA)

During the Spring Semester 2008 WIUU and Indiana Wesleyan University (USA) started a new joined program for the WIUU students. Three courses were offered: Multinational Enterprise (BBA), Business Policy (BBA) and International Management (MBA). The courses are designed and presented in English language by the following Doctorate Candidates from Indiana Wesleyan University: Ronald O. Branson (MSM), Douglas S. Brattain (MBA), Sharon Reaves (MPA), John Rajanayakam (MPM, CPM), Tim McDonald (MBA), and Julie D. Speaker (MBA). The pilot project comprises the following features:

- Two formats of teaching: traditional in-classroom and distance format
- One week of intensive highly interactive face-to-face teaching sessions conducted by the IWU (USA) faculty (March 10 – March 15)
- Access to innovative technologies (the Blackboard)
- On-line access to the learning server and resources
- Availability from any part of the world 24 hours a day, 7 days a week
- Effective and intensive form of education.

Unique opportunity for working professionals to dedicate time to full- time learning
Contemporary teaching methods: interactive group discussions, case studies, on-line testing, and presentations

### American Faculty

**1. Ronald O. Branson, MSM:**

**2. Douglas S. Brattain, MBA:**

**3. Sharon Reaves, MPA:**

**4. John Rajanayakam, MPM:**

**5. Tim McDonald, MBA:**

**6. Julie D. Speaker, MBA:**

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

Florida Campus
Schiller International University

WIUU maintains cooperative agreement with SIU facilitating the acceptance of credits earned at WIUU and transfer from WIUU to SIU campuses.
Schiller International University (SIU), an independent American university with regional offices and campuses in the United States, England, France, Germany, Spain, and Switzerland, was founded in 1964. The Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (ACICS) accredited SIU to award associate, bachelor's and master's degrees. The head office is situated in Largo, Florida (USA).

Read More

**Partner Universities**

- Wisconsin International University
- Indiana Wesleyan University
- Richmond, the American International University
- Institute of Commercial Management (ICM) - UK
- Ukrainian Free University & Chinese partners

Apply Now

## Schiller International University

WIUU maintains cooperative agreement with SIU facilitating the acceptance of credits earned at WIUU and their transfer from WIUU to SIU campuses.

Schiller International University (SIU), an independent American university with regional offices and campuses in the United States, England,France, Germany, Spain, and Switzerland, was founded in 1964. The Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (ACICS) accredited SIU to award associate, bachelor's and master's degrees. The head office is situated in Largo, Florida (USA).

Schiller offers undergraduate and graduate students such programs as: International Business Administration, Economics, Banking, Finance, Marketing and Foreign Languages, etc. WIUU students regularly study and practice abroad at SIU affiliates, where they develop not only their professional but also cultural experience, study with other foreign students who may become their business partners in the future. Many WIUU students continue their studies at SIU's affiliates and get bachelor or master diplomas from one of the international education leaders — Schiller International University. The best students recommended by WIUU get scholarships from SIU.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE



WIUU is affiliated with Richmond, the American International University in London. Richmond is accredited by the Commission onHigher Education of the Middle States Association of Colleges andSchools, an institutional accrediting body recognized by the USDepartment of Education.
Richmond is licensed to award Bachelor ofArts, Bachelor of Science, Master of Arts, and Master of Business Administration degrees by the Department of Education in the State ofDelaware. Richmond is also accredited in the United Kingdom by theOpen University Validation Services and holds related degreevalidation. Its degrees are also designated by the Department forEducation and Skills (DfES) of Her Majesty's Government in the UnitedKingdom (Recognized Awards) Statutory Order 2006 dated November 23,2006. Read More

**Partner Universities**

- Wisconsin International University
- Schiller International University
- Indiana Wesleyan University
- Institute of Commercial Management (ICM) - UK
- Ukrainian Free University & Chinese partners

Apply Now

## Richmond, the American InternationalUniversity in London

WIUU is affiliated with Richmond, the American Internationa lUniversity in London. Richmond is accredited by the Commission on Higher Education of the Middle States Association of Colleges and Schools, an institutional accrediting body recognized by the US Department of Education. Richmond is licensed to award Bachelor of Arts, Bachelor of Science, Master of Arts, and Master of Business Administration degrees by the Department of Education in the State of Delaware.

Richmond is also accredited in the United Kingdom by the Open University Validation Services and holds related degree validation. Its degrees are also designated by the Department for Education and Skills (DfES) of Her Majesty's Government in the United Kingdom (Recognized Awards) Statutory Order 2006 dated November 23,2006.
Richmond is also a member of the Association of American International Colleges and Universities, whose members are located throughout Europe and the Middle East. There is a cooperative agreement dated October 25, 2009 signed between WIUU and Richmond which allows establishing exchange arrangements for students, faculty and staff.The general purpose of this Agreement is to establish specific educational relations and co-operations between the two participating institutions in order to promote academic linkages and to enrich the understanding of the culture of the two countries concerned.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

with an approved center of Institute of Commercial Management (ICM) British Education and Examination. ICM is the leading internationally recognized examining and awarding body for students majoring in business and management.ICM was founded in 1979, and is based in Ringwood, UK. The Institute has global operations in more than 130 countries and more than 100,000 students study and prepare for ICM examinations every year.ICM is accredited by the Qualifications and Curriculum Authority (QCA), the UK regulatory body for public examinations, which is publicly funded.WIUU students may take ICM classes and get ICM diploma of different levels: ICM diploma, ICM diploma of the highest level, Graduate and post Graduate Diploma.

**Featured Links**

- Wisconsin International University
- Schiller International University
- Indiana Wesleyan University
- Richmond, the American International University
- Ukrainian Free University & Chinese partners

Apply Now

## Institute of Commercial Management (ICM)

Since May 17, 2010 WIUU has been certified as an approved center of the British Institute of Commercial Management (ICM) Education and Examination. ICM is the leading internationally recognized examining and awarding body for students majoring in business and management. ICM was founded in 1979, and is based in Ringwood, UK. The Institute has global operations in more than 130 countries and more than 100,000 students study and prepare for ICM examinations every year. ICM is accredited by the Qualifications and Curriculum Authority (QCA), the UK regulatory body for public examinations. WIUU students may take ICM classes and get ICM diploma of different levels: ICM Diploma, ICM Advanced Diploma, Graduate and Post Graduate Diploma.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE



## Mission

WIUU has as its mission the creation of a stimulating teaching . . .
Read More

## Licensure

Wisconsin International University (USA) Ukraine was founded . . .
Read More



WIUU maintains affiliation agreement with Ukrainian Free University (Munich, Germany). WIUU students have an opportunity to take courses and have their internship in the capital of Germany and in Munich.

Dr. Li Feng
WIUU Representative for P.R.Ch.

WIUU has developed an effective cooperation with Tianjin University of Finance and Economics, Chinese Institute of Tourism Management (Tianjin), Chinese Academy of Social Studies (Beijing) and other universities for the purpose of training highly qualified specialists in the field of business

### Partner Universities

- Wisconsin International University
- Schiller International University
- Indiana Wesleyan University
- Richmond, the American International University
- Institute of Commercial Management (ICM) - UK

Apply Now

### Ukrainian Free University & Chinese partners

WIUU maintains affiliation agreement with Ukrainian Free University (Munich, Germany). WIUU students have an opportunity to take courses and have their internship in the capital of Germany and in Munich.

### Chinese partners

WIUU has developed an effective cooperation with Tianjin University of Finance and Economics, Chinese Institute of Tourism Management (Tianjin), Chinese Academy of Social Studies (Beijing) and other universities for the purpose of training highly qualified specialists in the field of business

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Bachelor of Bussiness Administration | Bachelor of International Management | Master of Bussiness Administration | Master of International Management | Master Class | Distance Learning

(BBA) Degree :
Business education at WIUU prepares students to assume effective and responsible leadership roles in organizations and business. A three-part curriculum has been designed to meet this goal.
First, the liberal arts classes provide the foundation for students to understand themselves and their dynamic work. Students learn to communicate and develop an understanding of the cultural, social, economic, international and technical environments in which we live. › Read More

› BBA curriculum › BBA course discription

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## Bachelor of Business Administration (BBA) Degree

- Business education at WIUU prepares students to assume effective and responsible leadership roles in organizations and businesses. A three-part curriculum has been designed to meet this goal.
- First, the liberal arts classes provide the foundation for students to understand themselves and their dynamic work. Students learn to communicate and develop an understanding of the cultural, social, economic, international and technical environments in which we live.
- The second part of the curriculum is a core required of all business graduates. This major provides students with an introduction to the functional areas of an organization, basic managerial and organizational concepts, and an overall view of policy making. The qualitative and quantitative nature of this common core enables students to develop their critical and analytical skills.
- The third section of the curriculum provides students with an opportunity to gain greater understanding of their own heritage and the history of their country.
  Also the entire program is designed to foster a strong command of English language.
- Students must earn a minimum of 120 semester credits (approximately 40 courses) including minimum of 30 courses toaught in English .
  Completion of the intermediate level of at least one foreign language (except English) is required. Students who enroll in summer courses at WIUU or at partner universities abroad can complete the program in less than four years.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

This Degree Program is accredited by the Ministry of Education and Science of Ukraine. It leads students to receiving a Ukrainian State Diploma. Students must take courses of the joint Ukrainian-American Bachelor Curriculum approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine, including BBA curriculum plus the following courses:

- Managerial Accounting
- Auditing
- Operational Management
- International Economic Relations
- International Economic Activities
- Informational Systems in Management
- Finance of an Enterprise
- Law

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## Bachelor of International Management

- Managerial Accounting
- Auditing
- Operational Management
- International Economic Relations
- International Economic Activities
- Informational Systems in Management
- Finance of Enterprise
- law

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

Business education at WIUU prepares students to assume effective and responsible leadership roles in organizations and businesses while introducing them to all the latest developments in the fields of international business.
The MBA program is a 45-semester-credit program. It may be completed during two semesters and one summer session on a full-time basis, or in a minimum of two years on a part-time basis. Students are also given the opportunity to study utilizing distance learning on a tutor supported basis.

- Requirements for Admission into MBA Programs
- MBA Preparatory Courses
- MBA Graduation Requirements
- MBA Course Descriptions
- MBA Sample Curriculum

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

**Apply Now**

## Requirements for Admission into MBA Program

The following qualifications are considered for entry into the WIUU MBA program:

- Bachelor of Business Administration, Bachelor of Management, or Master of International Management from WIUU.
- Bachelor Degrees from other universities or equivalent qualifications accepted by WIUU.
- Master's Degree in another discipline.
- Professional qualifications considered equivalent to Bachelor Degree status.

Applicants must have maintained a good academic record in their undergraduate studies.
Applicants must demonstrate their proficiency in English as the courses are taught mostly by American faculty in English. Non-native English speakers must pass the WIUU English Placement Test to enter the graduate program or provide scores of at least 550 ( or 213 for the computerized TOEFL test) on a TOEFL test taken within the previous two years.

Advanced level English instruction may be taken concurrently with graduate courses. Students required to take English language courses may need more than the minimum number of semesters to complete their program.

Applicants who have worked should submit curriculum vitae containing names and addresses of their employers, dates of employment, job titles, and a short description of each job.

Undergraduate seniors from WIUU who have a GPA of 3.0 or better may be permitted to take graduate courses in their final semester as long as they do not take more than 5 classes. The students may receive graduate credit for these classes if they pass with a B or better. The students must receive permission to do this from the American Dean and Academic Department.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

This Degree program is licensed and accredited by the Ministry of Education and Science of Ukraine. It is based on the Program of Bachelor of Management.

The MIM program has been designed for students who have already completed a course of study in business and who wish to specialize for careers in international management. The program leading to the MIBM degree may be completed during one academic year (consisting of two semesters). Its curriculum includes theoretical studies combined with interactive and practical work... Read More

MIM Course Descriptions

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## Master of International Management Degree

This Degree program is licensed and accredited by the Ministry of Education and Science of Ukraine. It is based on the Program of Bachelor of Management.

The MIM program has been designed for students who have already completed a course of study in business and who wish to specialize for careers in international management. The program leading to the MIM degree may be completed during one academic year (consisting of two semesters).
Its curriculum includes theoretical studies combined with interactive and practical work.
The curriculum required for MIBM Degree includes:

- Business English
- International Business Management
- International Marketing
- International Credit, Payment and Currency Transactions
- Strategic Management
- International Investments
- Customs Regulations
- Enterprise Competitiveness
- Teaching Methodologies at Higher Educational Establishments
- Corporate Managment
- Highter Education Of Ukraine and the Bologna Process
- Research Methods and Analysis
- Intellectual Property
- International Tourism Managment
- Corporate Culture .

Students must complete and defend a Master Project Paper.
Moreover, students enrolled in Master programs are required to undergo an internship. WIUU students are offered an opportunity to become interns in the field of international management at prestigious Ukrainian, international and joint companies with the perspective of obtaining a job after graduation. During their internship students are supervised by experienced faculty and company executives.

MIM Course Descriptions

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

Since the foundation of the institute, the leadership of WIUU understood the importance of high quality professionalism and the necessity for students to become great experts in their fields. Master-Class was launched with the purpose of achieving this goal. Master-Class model can be defined as a new innovative model of education and learning which has the goal of raising a student to the level of expert in the field. This model utilizes information technologies and access to internet information resources to great extent....

Read More

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## MASTER CLASS

Since the foundation of the institute, the leadership of WIUU understood the importance of high quality professionalism and the necessity for students to become great experts in their fields. Master-Class was launched with the purpose of achieving this goal. Master-Class model can be defined as a new innovative model of education and learning which has the goal of raising a student to the level of expert in the field.
This model utilizes information technologies and access to internet information resources to great extent.
Professors, who guide Master-Class, are usually well-known experts in the field and are capable of directing students with their expertise, experience, and knowledge. Master-Class significantly deepens and expands students' knowledge.

One of the first Master-Classes was conducted with the involvement of UN in Ukraine. Students of WIUU had wide access to tremendous amount of UN information resources and worked to solve projects on the issues of Ukraine's development utilizing these resources. Furthermore, they also were able to obtain experience in municipal management at the UN Center of Municipal Management and Electronic Information.
To help student understand the importance of helping others by way of utilizing their education and skills, students had an opportunity to work as volunteers of projects of UN in Ukraine. Afterwards, students were welcome to the UN Center of Electronic Information in Ukraine as interns.

The problem of sustainable development in Ukraine became the next important project that students worked at during their Master-Class sessions. Based on students' and professors' suggestions after the launching of the Master-Class program, this project included not only WIUU students, but also students in Kyiv and in other regions desiring to participate in it. Counselors of diplomatic missions and representatives of central and local government were invited to join the project. Master-Classes on international business, relationship between US and Ukraine and others also had great success. Another level of Master-Class in sustainable development has started its work under leadership of IMTC-MEI, LLC.
Regional manager of the company, Dr. San T. Regan, has met with WIUU students on the topic of project management and skills and qualities required for business success in Ukraine. Dr. Regan evaluated WIUU's students' knowledge as very good and invited them to have internship at IMTC-MEI, LLC. The leadership of the company has been designing an internship program for WIUU students, which is about to start shortly.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

Distance learning program for students who wish to pursue Bachelors or Masters Degrees in Business Administration (BBA, MBA).

According to American BBA and MBA university course requirements all Distance learning materials and courses are designed and presented in English by highly qualified faculty from universities of the USA, graduates of American educational programs, representatives of multinational corporations and foreign companies.

Two modules of study: classroom (introductory and examination sessions) and on-line. Read More

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## DISTANCE LEARNING AT WIUU

- Distance learning program is offered for students who wish to pursue Bachelors or Masters's Degrees in Business Administration (BBA, MBA).
- According to American BBA and MBA university course requirements all Distance learning materials and courses are designed and presented in English by highly qualified faculty from universities of the USA, graduates of American educational programs, representatives of multinational corporations and foreign companies.
- Two modules of study: classroom (introductory and examination sessions) and on-line.
- Distance learning program offers on-line access to the university learning server.
- Available resources: lecture notes, presentations, additional sources of information, references and literature, self-examination exercises, tests and multimedia interactive mini-courses, training exercises and simulators.
- Program availability: Internet access from any part of the world; university intranet; CD issued to the students enrolled in WIUU programs.
- Unique opportunity for applicants outside of Kyiv, working professionals and managers who cannot afford to dedicate time to full-time learning.
- Effective and intensive form of education.
- Competitive cost of education. Balanced flexible tuition scheme.
- Applications for admission accepted continualy.

distance learning server

For more information contact us by e-mail: wiuu@wiuu.kiev.ua

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАЇНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Language School | Intensive corporate trainings | Computer Courses | Programs for Businessmen | Post_secondary Programs | WIUU Master Class

**Language Courses : English, German, French, Spanish and Italian ; Ukrainian and Russian for international students**

90-hour regular courses (September-December/February-May);
48-hour intensive summer courses (July and August);
training with native speakers;
wiuu certificate.

**Language School admits:**
high school students;
everyone who wants to learn or improve their English, Business English (prepare for TOEFL test), GMAT, GRE, IELTS.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАЇНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Language School | Intensive corporate trainings | Computer Courses | Programs for Businessmen | Post_secondary Programs | WIUU Master Class

**Intensive corporate trainings for Ukrainian companies and enterprises**

During the academic year WIUU delivers the seminars, language courses, corporate trainings of economic courses: International Standards of Accounting, Sales Technologies, Marketing, Hotel and Tourism Management for the top managers of companies and for individual students. Curriculum of courses is developed according to the knowledge and requirements of each group.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАЇНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Language School | Intensive corporate trainings | Computer Courses | Programs for Businessmen | Post_secondary Programs | WIUU Master Class

WIUU Information Technologies Center offers courses in Computer Science and access to the Internet. The students have the opportunity to get either basic training in PC skills or expand their knowledge and computer competence.
WIUU Center is equipped with a sufficient number of computers. It is possible to study Information Technologies and modern software applications.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Language School | Intensive corporate trainings | Computer Courses | Programs for Businessmen | Post_secondary Programs | WIUU Master Class

**Programs for Local Business Executives**

WIUU organizes courses, training, and seminars for local business executives who need training in specific areas of Economics, International Standards of Accounting, Sales Technologies, Marketing, Hotel Management, languges (German, Spanish, English, etc). The courses aim to provide knowledge and skills according to the expectations and desired outcomes of the trainees. Careful needs analysis is carried out before the program starts. The program is designed with consideration of the trainees' needs and background.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Language School | Intensive corporate trainings | Computer Courses | Programs for Businessmen | Post_secondary Programs | WIUU Master Class

**Post-secondary University Program for High School Students**

The educational process in WIUU post-secondary university program for high school students is provided according to the institute's curriculum. The main areas of study include foreign languages, computer courses and economic courses. The graduates have a range of admission privileges. WIUU post-secondary university program, in addition to fulfilling high school graduation requirements as approved by local boards of education, gives qualified students a head start toward a college degree. Accepted students join WIUU students in taking regular courses taught by University faculty members. The University may require students, prior to enrollment in the Post-secondary Program, to take the test of English.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

**WIUU Master Class**

There is a Master Class on Problems of Sustainable Development provided for WIUU students. Experts of International Organizations of UN Systems, responsible members of diplomatic missions, MPs, non-government organizations and business circles are invited to work with the students in the Master Class.

› Read More

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## MASTER CLASS

Since the foundation of the institute, the leadership of WIUU understood the importance of high quality professionalism and the necessity for students to become great experts in their fields. Master-Class was launched with the purpose of achieving this goal. Master-Class model can be defined as a new innovative model of education and learning which has the goal of raising a student to the level of expert in the field.
This model utilizes information technologies and access to internet information resources to great extent.
Professors, who guide Master-Class, are usually well-known experts in the field and are capable of directing students with their expertise, experience, and knowledge. Master-Class significantly deepens and expands students' knowledge.

One of the first Master-Classes was conducted with the involvement of UN in Ukraine. Students of WIUU had wide access to tremendous amount of UN information resources and worked to solve projects on the issues of Ukraine's development utilizing these resources. Furthermore, they also were able to obtain experience in municipal management at the UN Center of Municipal Management and Electronic Information.
To help student understand the importance of helping others by way of utilizing their education and skills, students had an opportunity to work as volunteers of projects of UN in Ukraine. Afterwards, students were welcome to the UN Center of Electronic Information in Ukraine as interns.

The problem of sustainable development in Ukraine became the next important project that students worked at during their Master-Class sessions. Based on students' and professors' suggestions after the launching of the Master-Class program, this project included not only WIUU students, but also students in Kyiv and in other regions desiring to participate in it. Counselors of diplomatic missions and representatives of central and local government were invited to join the project. Master-Classes on international business, relationship between US and Ukraine and others also had great success. Another level of Master-Class in sustainable development has started its work under leadership of IMTC-MEI, LLC.
Regional manager of the company, Dr. San T. Regan, has met with WIUU students on the topic of project management and skills and qualities required for business success in Ukraine. Dr. Regan evaluated WIUU's students' knowledge as very good and invited them to have internship at IMTC-MEI, LLC. The leadership of the company has been designing an internship program for WIUU students, which is about to start shortly.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

Mutual respect and concern for one another and the atmosphere of a caring community are basic to WIUU and should govern the relationship between student and professor. Faculty are to be professional in their expectations of academic excellence, and students need to respond with an appropriate level of effort and commitment. At American style universities like WIUU, unprofessional conduct and unethical behavior are serious breaches of academic conduct. Specifically cheating (in whatever form) will not be tolerated. The professor may give the violator(s) an F for the work and if repeated ask for the student(s) withdrawal from the course. Read More

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## ACADEMIC ETHICS

- Mutual respect and concern for one another and the atmosphere of a caring community are basic to WIUU and should govern the relationship between students and professors. Faculty are to be professional in their expectations of academic excellence, and students need to respond with an appropriate level of effort and commitment. At American style universities like WIUU, unprofessional conduct and unethical behavior are serious breaches of academic conduct. Specifically cheating (in whatever form) will not be tolerated. The professor may give the violator(s) an F for the work and if repeated ask for the student(s) withdrawal from the course.
- Regular and prompt class attendance is required at American style universities. A student with unsatisfactory attendance, behavior, and attitude may be forced to withdraw from a course at the discretion of the professor and administration. Students are not allowed to be late and unprepared for classes.
- A student who fails the course and desires to have credit for the course must repeat that course when it is offered again; repeating the course will cause the original grade to be expunged. A notation should be placed in the student's file to verify this happening. The notation should include the signature of the American professor, the Academic Director and be dated. (Please note: the G.P.A. will be recalculated using the new grade).

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

**Transcripts** of grades are official documents given together with Diplomas.
The American transcripts list grades chronologically by semester. The advantage of this is that if a student has a poor semester (because of illness or family problems) this is obvious to the reader of the transcript and allowance can be made.

**Grading System :** Subjects taught in English by American faculty are graded on a basis of A, B, C, D and F.
Hardly ever is the grade in an American semester course graded solely on the basis of a final exam. Typically, the composite grade for a semester course depends upon some elements or "grading devices". Some elements are more heavily weighted in some subjects and by some professors than in other subjects and by other professors. American professors announce the approximate weighting (X%) or importance of each element at the beginning of the class in the semester course syllabus... Read More

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## Grading System

- Subjects taught in English by American faculty are graded on a basis of A, B, C, D and F.
  Hardly ever is the grade in an American semester course graded solely on the basis of a final exam. Typically, the composite grade for a semester course depends upon some elements or "grading devices". Some elements are more heavily weighted in some subjects and by some professors than in other subjects and by other professors. American professors announce the approximate weighting (X%) or importance of each element at the beginning of the class in the semester course syllabus. These elements include: homework problems, class participation (including attendance), quizzes, papers, compositions, major term paper, oral reports, group projects, tests during the semester and final exam.
- The grade in a semester course is thereby a "process" rather than an outcome, measured by a final examination. American instructors design their teaching around the expectation that students will be in class and are themselves committed to extensive preparation for the lecture. Grading of homework and quizzes as well as at least one major examination and the final examination are considered in the grade for the course.
- The system of grading is more extensive than just the final examination. Students who fail the semester course in the American system are required to take the whole course over again in another semester. Retaking the final exam is not possible for the American Style Degree. American instructors offer a forecast of the student's expected grade by midway through the semester so that in consultation with teachers, administration and parents, students may make appropriate adjustments to do better by the end of the semester.
- To improve the grade in a course in which he/she is not doing well at mid-semester, the student may do several things. He/she may simply become more disciplined and devote more time to the subject. If he has been missing class, he should not miss. He/she should read the relevant parts of the textbook. He/she may consult with the American faculty during office hours. In some cases a student in consultation with the instructor and the parent may decide to "withdraw" from a class and take it another semester. For student whose English is currently weak, who are working, or otherwise overloaded this may be the best approach.
- Students who fail or withdraw from a course must take it over again. They may do this the next year, in a summer session or as independent study. In the case of failure or withdrawal the student will be required to pay additional tuition. Very frequent failure or withdrawal may result in extending the time of study. This normally means that the course of study would take more than 4 years.
- A student seeking the American Style Degree may also be able to substitute an acceptable semester course when it is offered.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Academic Ethics | Academic Calender & Standing | Transcripts & Grading System | Incomplete , Withdrawal | Academic Probation & Extra Courses | Ukr/Amer Degree Separately

**An incomplete** means the student has a legitimate reason for not completing all work required in a course. An incomplete grade automatically becomes a failing grade if it is not removed within the semester. The semester can't extend more than thirty days after the start of the next full semester. In exceptional cases, an extension may be made with the approval of the professor and the American Dean.

**Withdrawal:** Students who wish to be granted a withdrawal in good academic standing ("W" notation on the student's transcript) should consult with the American Dean and apply for a withdrawal. Students are permitted to withdraw from a course at any time during the semester until the beginning of mid-term examination week provided the instructor and American Dean have signed the application. A grade notation of "W" is recorded on the student's transcript.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

**Academic Probation :** A student receiving less than average GPA in any semester is considered to be on "academic probation". His/her parents will be notified and he/she will be required to consult with the administration to determine what he/she can do differently. A low GPA in courses taught in English is a forecast that the student may not be able to do work at a sufficiently high level in English to earn the American style degree.

**Extra Courses :** Students who have maintained satisfactory records may apply for permission to enroll for more courses than offered by the curriculum for the particular semester. Students permitted to enroll for extra courses must pay an overload fee.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАЇНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Academic Ethics | Academic Calender & Standing | Transcripts & Grading System | Incomplete , Withdrawal | Academic Probation & Extra Courses | Ukr/Amer Degree Separately

**Receiving the American Style Degree without the Ukrainian Degree :** Some students, particularly those who do not know Ukrainian language well, those who are working, or for another reason do not need the Ukrainian degree, may elect to study only for the American Style Degree.

**Receiving the Ukrainian Degree without the American Style Degree :** If a student has completed the Ukrainian degree requirements, but has not yet completed all of the American Style Degree requirements he may take the Ukrainian degree, without the American style Degree. The student has the option of doing additional work for American degree at WIUU any time within 2 years, operating under the same rules as when the student first entered WIUU.

- Grade Point Average
- Independent Study Projects
- Classification of Students
- Audit Status
- Grading

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

Career counselors advise students on career planning and job opportunities. They organize workshops on resume writing, job interviewing techniques and other relevant issues. Career counselors expose qualified WIUU students to their potential future employers and form links between the University and business community.

WIUU students have an opportunity to meet representatives of leading Ukrainian, international and joint companies, social, political and administrative organizations, members of American Chamber of Commerce and foreign embassies.

Read More

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## CAREER COUNSELING

Career counselors advise students on career planning and job opportunities.They organize workshops on resume writing, job interviewing techniques and other relevant issues. Career counselors expose qualified WIUU students to their potential future employers and form links between the University and business community.

## Internship at WIUU

Business internship was created at the Ukrainian-American Institute (WIUU) in 2000 as a step toward reaching the goals of becoming the leading educational establishment in research and education.
The main purpose of internship is providing students with practical experience in business according to international standards and with attention paid to Ukrainian specificity.
Membership in the American Chamber of Commerce, Kyiv Trade and Industrial Center, and Ukrainian Trade and Industrial Center has helped us find companies to cooperate with. Our students obtain important business experience in the companies which are members of these organizations. Internship opportunities are versatile and flexible.

The whole internship I usually divided into sections based on a student's professional knowledge: novice, professional, graduating. This means that WIUU students can start taking their internship even during their freshman year. The following companies are especially desired internship places for our students:

- Pfizer
- Reuters
- Radisson SAS Hotel
- Premier Palace Hotel
- Baker Tilly Ukraine
- L'Oreal
- Dragon Capital
- TASK LTD, Investment Group
- Citibank
- OTP Bank
- VOLVO Ukraine
- IMTC-MEI, L.L.C.
- AES Ukraine
- WINNER Imports Ukraine
- METRO Cash & Carry Ukraine
- Clear Water
- UN Electronic Information Centre
- KSO&Ch

Copyright © 2005. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ
Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА
PEACE
HARMONY
FREEDOM
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY UKRAINE
UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE
PARTNER UNIVERSITIES
DEGREE PROGRAMS
SPECIAL PROGRAMS
ACADEMIC REGULATIONS
STUDENTS LIFE
ADMISSION
Career Counseling & Internship Service
Library & Internet Center
Scientific Activities
Student Goverment
Cultural Life & Holidays
Scolarships & Awards
WIUU has a high-quality library, which serves as one of the major tools for learning at WIUU. The library holds more than twelve thousands of books, 70 percent of which are written in English. The rest 30% of books are written in Ukrainian and Russian. WIUU server holds dictionaries which can be easily accessed. Generally, books are accessed with the help of catalogue. Students can use a little reading room for their conveniences. WIUU's library staff is always willing to assist you in your information search.
Featured Links
BBA Courses
MBA Courses
Academic Regulations
Grading System
Distance learning
Apply Now
WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message
Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)
was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.
More About The University
WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers
joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.
BBA Curriculum
MBA Admission requirements
Apply Now
Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Career Counseling & Internship Service | Library & Internet Center | Scientific Activities | Student Goverment | Cultural Life & Holidays | Scolarships & Awards

WIUU students are encouraged to take part in research activities, international research activities, international conferences in Ukraine and abroad. American and Ukrainian faculty help them to build up research skills and offer academic counseling in different subject areas. Competitions in Business English and different aspects of Business Policy are held at WIUU on a regular basis.

**STUDENTS NEWSPAPER AND WEBSITE :**
WIUU students publish a weekly newspaper. They also have created an internal website, where they can share information, get class assignments and notes.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Career Counseling & Internship Service | Library & Internet Center | Scientific Activities | Student Goverment | Cultural Life & Holidays | Scolarships & Awards

Student Council plays a very important role in every University. The Student Council of WIUU is something special that will help our students become responsible and active members of the community. We, as a voice of students, help to share ideas, interests, and students' concerns with the professors, deans and the rector. Students assist the community when they are in any kind of need for help and support. In addition to its representative function, the Student Council organizes a huge number of events during the year, like traveling, student picnics, different kinds of Holidays – Miss WIUU, Halloween, Valentine's Day. Also our University is proud of doing charitable projects. The Student Council supports three orphanages and students have a possibility to make an input in someone's life! We are amongst the brightest young leaders in the country and are proud to be able to offer different opportunities for our student community. Our Student Council encourages you to make the most of your university experience and wish you the best of luck this year.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Career Counseling & Internship Service | Library & Internet Center | Scientific Activities | Student Goverment | Cultural Life & Holidays | Scolarships & Awards

Kyiv offers a great variety of drama, music, opera and ballet theaters, art galleries, cinemas and historical monuments which WIUU students can enjoy. Our students are encouraged to take part in various trips and excursions in Ukraine and other countries.

**Holidays**
WIUU students and faculty members prepare and celebrate together Ukrainian and international traditional, national and religious holidays. Students prepare entertainment programs in English — concerts, games, competitions and discos.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Career Counseling & Internship Service | Library & Internet Center | Scientific Activities | Student Goverment | Cultural Life & Holidays | Scolarships & Awards

WIUU most successful students can get scholarships. The scholarships are granted to the winners of Business English Competition selected by the Board. The best students are offered scholarships for studying at Schiller International University (USA, Great Britain, France, Germany, Switzerland, Spain) following the recommendation by WIUU Board.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

- Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

**Admission requirements for 2010 :**
According to the Ministry of Education and Science of Ukraine decree № 802 of 02.09.2009 "About the confirmation of the admission requirements to the institutes of higher education of Ukraine" UAHI WIUU selection committee allows to participate in the competition those entrants who submit the certificate of the Ukrainian center of education quality evaluation about their knowledge of the following subjects:

1. the English language (grading scale from 100 to 200 points) with the quantity of points not less than 124 points;

Read More

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## Admission requirements for 2010

According to the Ministry of Education and Science of Ukraine decree № 876 of 18.09.2009 "About the confirmation of the admission requirements to the institutes of higher education of Ukraine" UAHI WIUU admissions committee allows to participate in the competition those entrants who submit the certificate of the Ukrainian center of education quality evaluation about their knowledge of the following subjects: This information is needed for those who seek admission into a full-time program

| Directions of the BA Program | Courses, exams required for admissions consideration | The status of the course | Min number of points required for being considered for admissions |
|---|---|---|---|
| Management | 1. Ukrainian language and literature | This course is not included into the BA curriculum | 124 |
| | 2. History of Ukraine | This course is not included into the BA curriculum | 124 |
| | 3. English | This course is included into the BA cirriculum | 124 |

This information is needed for those who seek admission into a part-time program

| Directions of the BA Program | Courses, exams required for admissions consideration | The status of the course | Min number of points required for being considered for admissions |
|---|---|---|---|
| Management | 1. 1. Ukrainian language and literature | This course is not included into the BA curriculum | 124 |
| | 2. Mathematics | This course is not included into the BA curriculum | 124 |
| | 3. English | This course is included into the BA curriculum | 124 |

Students applying to study at WIUU must have completed secondary school with a satisfactory grade point average. In addition, students must prove English proficiency by submitting a TOEFL score (or an equivalent English test) or by taking a placement test at WIUU to begin study in the degree curriculum.

Students scoring below standard will be expected to enroll in ESL classes at WIUU until such time that they have reached satisfactory English proficiency. The American faculty teach classes with the understanding that students have the required English proficiency. Winners of competitions organized by WIUU, graduates of WIUU Lyceum, Post-secondary University Program, English School have a range of admission privileges and discounts. education leaders — Schiller International University. The best students are recommended by WIUU get scholarships from SIU.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ
Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА
PEACE
HARMONY
FREEDOM
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY UKRAINE
UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE
PARTNER UNIVERSITIES
DEGREE PROGRAMS
SPECIAL PROGRAMS
ACADEMIC REGULATIONS
STUDENTS LIFE
ADMISSION
Entrance Requirements
Admission Procedure & Criteria
Payment Instruction
Orientaion Period
Expectations
Visiting WIUU
Complete application form;
1- Submit certificates and record of high school transcripts. (Document about the secondary education);
2- Submit other certificates and diplomas if any;
3- Submit the certificates of the Ukrainian center of education quality evaluation ;
4- Submit six pictures (3 x 4);
5- Take the TOEFL or equivalent English test;
6- Meet financial obligations.
WIUU practices a selective admission. Applicant's academic records, supporting documents, moral character, and willingness to comply with the standards and values of the University are carefully considered before the final admission decision is made.
Featured Links
BBA Courses
MBA Courses
Academic Regulations
Grading System
Distance learning
Apply Now
WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message
Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)
was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.
More About The University
WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers
joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.
BBA Curriculum
MBA Admission requirements
Apply Now
Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

# UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
# WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Entrance Requirements | Admission Procedure & Criteria | Payment Instruction | Orientation Period | Expectations | Visiting WIUU

**Admission Criteria :**
WIUU practices a selective admission. Applicant's academic records, supporting documents, moral character, and willingness to comply with the standards and values of the University are carefully considered before the final admission decision is made.

**Orientation Period for New Students :**
At the beginning of each semester an orientation period for new students is offered. This is to acquaint the students with the rules and expectations that American faculty have. Such rules and expectations include minimizing talking without permission in class, missing classes, missing exams and other grading devices, copying homework (which does not result in learning how to do it), attempting to cheat on controlled exams or helping another student cheat, and plagiarism. Repeated violation of disciplinary rules will diminish or eliminate the chance a student has to get financial awards or scholarships

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

Students and their parents are expected to understand that at WIUU classes will be conducted in English and with American structure and organization of classes. Most courses will consist of three semester credit hours (150 minutes per week for fifteen weeks). Each of these three credit hour blocks builds toward the earning of your Bachelor Degree (approximately 125 credit hours)and Master Degree (45 credit hours). These courses are designed and structured in a building block fashion; and while there is some flexibility in the American curriculum following the design outline is the recommended path to the degree. Read More

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

## Expectations

- Students and their parents are expected to understand that at WIUU classes will be conducted in English and with American structure and organization of classes. Most courses will consist of three semester credit hours (150 minutes per week for fifteen weeks). Each of these three credit hour blocks builds toward the earning of your Bachelor Degree (approximately 125 credit hours)and Master Degree (45 credit hours). These courses are designed and structured in a building block fashion; and while there is some flexibility in the American curriculum following the design outline is the recommended path to the degree.

- It is the responsibility of the student to be in regular contact with the Academic Office to gauge progress and to have awareness of the American classes available. Earning the WIUU International Diploma is a process, that entails earning the proper number of credit hours with an acceptable Bachelor Grade Point average (2.00) and three or more semesters for Master Degree, and Master Grade Point average (3.00). This may take four or more years for Bachelor Degree; four years of enrollment does not equal the WIUU International Bachelor Diploma.

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Home | A-Z Index | Contact Us | FAQ

Photo Gallery | APPLY Now | News | УКРАІНСЬКА МОВА

UKRAINIAN-AMERICAN LIBERAL ARTS INSTITUTE
WISCONSIN INTERNATIONAL UNIVERSITY (USA) UKRAINE

PARTNER UNIVERSITIES | DEGREE PROGRAMS | SPECIAL PROGRAMS | ACADEMIC REGULATIONS | STUDENTS LIFE | ADMISSION

Entrance Requirements | Admission Procedure & Criteria | Payment Instruction | Orientaion Period | Expectations | Visiting WIUU

Campus visits may be arranged for students considering coming to WIUU. Contact the office if interested in arranging a visit. You will be offered a tour around WIUU as well as video and published materials about the university.

**Featured Links**

- BBA Courses
- MBA Courses
- Academic Regulations
- Grading System
- Distance learning

Apply Now

WIUU Live Support-Offline
Click to leave a message

**Ukrainian-American Liberal Arts Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" (WIUU)**

was established in 1997 and has been growing since then. We are proud to be the first joint higher educational institution in Ukraine that combines the best practices in business education in Ukraine and in the USA. WIUU has as its mission the creation of stimulating learning and teaching environment for students and faculty. Our programs have international business focus and the curriculum designed to meet the needs of the 21st century learners.

More About The University

**WIUU is the only higher educational establishment in Ukraine that offers**

joint Ukrainian–American Program leading students to American Degrees – Bachelor and Master of Business Administration and Ukrainian Degrees – Bachelor of Management and Master of International Business Management.

- BBA Curriculum
- MBA Admission requirements
- Apply Now

Copyright © WIUU Ukraine 2010. All Rights Reserved | Privacy Policy

Наукове видання – монографія

Романовський Олександр Олексійович

Шляхи впровадження інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в системі національної освіти України

Монография посвящена проблемам внедрения инноваций, предпринимательства и предпринимательского образования в системе национального образования Украины. Рассмотрены теоретические и методологические аспекты управления инновационной деятельностью, особенности предпринимательства в учебных заведениях системы среднего и высшего образования, анализируется зарубежный опыт обучения предпринимательству, менеджменту в образовании, лидерству и организации социального предпринимательства. Формулируются задачи по организации предпринимательского образования в Украине, определяется сущность предпринимательской подготовки и пути ее реализации. На примере совместного вуза – Украинско-американского гуманитарного института "Висконсинский международный университет (США) в Украине" проанализированы особенности инновационной предпринимательской деятельности высшего учебного заведения, предложены мероприятия по повышению эффективности управления инновациями в его уставной деятельности.

Книга будет полезна специалистам в отрасли управления образованием, руководителям высших и средних учебных заведений, научным работникам, преподавателям, а также студентам экономических (предпринимательство, менеджмент) и педагогических специальностей.

The monograph is devoted to the problems of introduction of innovations, entrepreneurship and entrepreneurial education into the system of national education of Ukraine. The theoretical and methodological aspects of innovative activities management, features of entrepreneurship in higher educational establishments of the system of secondary and higher education are considered. Foreign experience of entrepreneurial education, management in education, leadership and organization of social entrepreneurship are analyzed. The author investigates the tasks for organizing the entrepreneurial education in Ukraine, essence of entrepreneurial education and ways of its development. The features of innovative entrepreneurial activities of a higher educational establishment – Ukrainian-American Humanitarian (Liberal Arts) Institute "Wisconsin International University (USA) Ukraine" – are analyzed. Ways to increase the efficiency of innovations management activities of a higher educational establishment are considered.

The book will be useful for specialists in the sphere of education management, leaders of higher and secondary educational establishments, researchers, teachers and students of economic (entrepreneurial, management) and pedagogical majors.

Наукове видання

Олександр Олексійович Романовський

# ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Монографія

Відповідальний редактор С. І. Мазур
Коректор Л. Я. Шутова
Комп'ютерна верстка: Д. С. Бочаров

Підписано до друку 12.10.10. Гарнітура Times.
Формат $70\times100_{1/16}$. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 33,8. Наклад 500 прим. Зам. № 502

ПП "Нова Книга"
21029, м. Вінниця, вул. Квятека, 20
Свідоцтво про внесення до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2646 від 11.10.2006 р.
Тел. (0432) 52-34-80, 52-34-82 Факс 52-34-81
E-mail: info@novaknyha.com.ua
www.novaknyha.com.ua