

УДК 378.091:005

Олег О. Шевченко

Київський національний університет технологій та дизайну
**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ
РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

У статті розглянуто аспекти впливу ефективності функціонування управлінських ресурсів на систему менеджменту вищих навчальних закладів. Здійснено аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на результативність управлінських рішень. Виокремлено основні принципи формування управлінських ресурсів, орієнтованих на досягнення конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.

Ключові слова: менеджмент, управління, керівництво, ефективність менеджменту, вища освіта, конкурентоспроможність.

Олег А. Шевченко

Київський національний університет технологій та дизайну
**АНАЛІЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕСУРСОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

В статье рассмотрены аспекты влияния эффективности функционирования управленческих ресурсов на систему менеджмента высших учебных заведений. Осуществлен анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на результативность управленческих решений. Выделены основные принципы формирования управленческих ресурсов, ориентированных на достижение конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг.

Ключевые слова: менеджмент, управление, руководство, эффективность менеджмента, высшее образование, конкурентоспособность.

Oleg O. Shevchenko

Kyiv National University of Technologies and Design
**ANALYSIS OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS AND MANAGERIAL
RESOURCES EVALUATION IN THE CONTEXT OF ENHANCING
A HIGHER EDUCATION INSTITUTION COMPETITIVENESS**

The article explores the impact of managerial resources effectiveness on management system of a higher education institution. An analysis of internal and external factors affecting the effectiveness of management decisions has been carried out. The key principles of managerial resources development to achieve competitive advantage on the education services market are determined.

Keywords: management, leadership, management efficiency, higher education, competitiveness.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Національна система освіти перебуває в стадії реформування. Як один з найважливіших компонентів соціально-економічного розвитку вона повинна перетворитися в привабливу і відкриту для інвестицій сферу для бюджетів усіх рівнів. Безумовно, це витратна сфера, віддача від якої очікується в майбутньому. Однак з точки зору відтворювальних процесів, коли в економіці в цілому, завдяки залученню все нових і нових

фахівців в процес виробництва, створюється мультиплікативний ефект, для роботодавців сфера освіти є сферою вкладення капіталу з віддачею у вигляді майбутнього прибутку.

Сучасний стан соціально-економічних реформ країни вимагає створення ефективної системи управління персоналом у вищому навчальному закладі та розвитку кадрового потенціалу.

Поступове введення інноваційних принципів та підходів до організації належного рівня забезпечення якості освітніх програм потребує корінних змін в існуючих системах управління процесами освітньою діяльністю, направлених на задоволення потреб споживача – студента. Недостатній досвід професійної підготовки керівного персоналу вишів на тлі пострадянських методів, ускладнює їх адаптацію до сучасних вимог створення ефективної системи управління персоналом. Особливо значущим і актуальним постає питання теоретичної розробки соціальних і економічних механізмів підготовки і відтворення висококваліфікованих працівників керівного складу, які мають високий рівень загального та спеціалізованого лідерського рівня освіти та здатні формувати мотивовану команду реформаторів змін.

Слід зазначити, що в даний час особливо гострою проблемою, що стоїть перед керівництвом є вимоги до сучасного менеджменту, власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, в тому числі формування лідерських навичок.

Перспективи і тенденції розвитку вищої школи вимагають розробки нової, системної концепції управління конкурентостійкості ВНЗ в динамічному конкурентному середовищі.

Повинен змінюватися статус вищого навчального закладу, враховуючи, що ВНЗ стає суб'єктом ринкових відносин і виступає виробником освітніх послуг. На причинно-наслідковій основі зміни статусу вишу відбувається зміна методів його управління як підприємства. Це потребує відмови від діючих моделей неекономічного поведінки на користь освоєння сучасних концепцій менеджменту.

У цих умовах необхідні наукові дослідження нового узгодженого підходу до управління конкурентостійкістю ВНЗ, що дозволить посилити внесок ВНЗ у соціально-економічний розвиток держави. Необхідність розв'язання виявлених проблем обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Велика кількість досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців присвячена проблемам ефективної діяльності вищих навчальних закладів та конкурентоспроможності освітніх послуг та ВНЗ. Серед них можна виділити праці таких вчених, як С. Абламейко, О. Белаш, І. Грищенко [3, 5], Ю. Іванов, В. Лазарев, Е. Песоцька, Т. Єкшикеєв, В. Щербак [14] та інші. Окремі проблеми обґрунтування системи показників та вибір критеріїв оцінки конкурентоспроможності ВНЗ представлені в дослідженнях Т. Мільгуй, Т. Рябченко, Н. Кильчевської, Т. Крикунової. Одним із важливих інструментів прийняття управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю є проведення всеохоплюючого моніторингу діяльності ВНЗ. У цьому напрямку заслуговують роботи Д. Айстраханова, І. Грищенка [4], І. Єгорова, М. Пугачової та інших. Разом з тим, незважаючи на отримані результати, в даній області все ще залишається ряд малодосліджених проблем. Зокрема це: проблеми оцінки та організації конкурентоспроможного управління освітнім процесом у ВНЗ в сучасних умовах ринку, що розвивається на основі сучасних інформаційних систем і технологій; проблеми оптимального управління та моніторингу фінансовими засобами ВНЗ за критеріями підвищення якості освітнього процесу та об'єктивної оцінки рівня знань, одержуваних студентами у ВНЗ. Зазначені вище обставини і визначили мету, завдання і напрям даного дослідження.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Зменшення об'ємів наукової діяльності, прояв кризових явищ в науково-освітніх організаціях і окремих її сферах та напрямках науки і техніки викликані складною економічною ситуацією в Україні. В свою чергу, обмеженість матеріальних, трудових, фінансових та інших видів ресурсів зумовлюють необхідність здійснення безвідкладного реформування направлено на збереження і розвиток управлінського та конкурентного потенціалу ВНЗ України. Багато авторів останнім часом присвячують свої роботи даній темі, але найчастіше в центр уваги дослідників потрапляє пошук нових форм управління освітою. Разом з тим досить мало робіт, які досліджують проблему управління конкурентним потенціалом вищої школи в умовах обмеженої державної підтримки. Багато в чому це пов'язано з тим, що названа проблема при державному ресурсному забезпеченні освіти не була пріоритетною. І тільки в останні роки, коли державне фінансування на підтримку всієї системи освіти значно скоротилось, ця проблема заявила про себе досить критично. На часі стоїть питання виживання науково-освітньої галузі України взагалі і кожного окремого ВНЗ зокрема.

У відомому бестселері «Re-Imagine!» Томас Дж. Пітерс (Thomas J. "Tom" Peters) американський письменник з практики управління бізнесом стверджує, що в ХХІ ст. правитимуть організації нового типу – швидкі, гнучкі та стійкі. Він пропонує менеджерам осмислювати набагато більше змін, ніж можна було уявити раніше. Досліджуючи зміни не стільки в управлінських технологіях, скільки в самих принципах ведення бізнесу, в картині світу людей, Пітерс виділяє ключові характеристики – творчість, орієнтація на клієнта, максимізація доданої вартості, участь в «божевільних проектах», прискорення змін [10, с. 352]. На нашу думку така цільова стратегія управління повинна докорінно охопити також систему вищої освіти.

Університети, як і інші бізнес-структури, опиняються в умовах ринкових відносин, коли необхідно самостійно вирішувати питання про залучення грошових коштів, а не чекати фінансової милості держави. У цьому сенсі доцільним є вивчення та впровадження управлінських підходів на підґрунті ідей, так званого «академічного капіталізму».

Причини поширення «академічного капіталізму» дуже вдало описує експерт в області університетського управління Карел Таверньє: «Скрізь у світі уряди більше не в змозі оплачувати у повному обсязі рахунки вищої освіти: у порівнянні з іншими пріоритетами сучасні університети стали надто дорогими для існування на гроші суспільства. Більш того, уряди не тільки не в змозі, але й не хочуть цього робити з тієї простої причини, що в сучасному суспільстві знань широке коло університетської продукції приносить значні дивіденди тим, хто її купує. Хто отримує вигоду, повинен заплатити хоча б якусь частину вартості. Як наслідок, університети стають якимись гібридами: напівдержавними, напівприватними» [12].

Разом з тим, Україна, як рівноправний учасник Болонського процесу, не може залишатися осторонь критики європейських країн щодо інтенсивного формування в системі вищої освіти «академічного капіталізму». Європейські уряди активно намагаються протистояти перетворенню європейської освіти в звичайну послугу, або підприємницьку діяльність. Але наразі реалії функціонування вишів в Україні потребують необхідності збереження управлінського балансу, який би дозволяв органічно поєднувати освіту з наукою та бізнесом. Потрібен вибірковий підхід до комерціалізації певних наукових досягнень та збереження якості вищої освіти, не перетворюючи її в «утилітарне ремесло», в умовах поширення кризової і конкурентної ситуації.

ВНЗ частину своєї діяльності змушені здійснювати в умовах глобального ринку з сильними конкурентами, що з'являються з несподіваних сторін. Прикладом може слугувати практика створення інтегрованими бізнес-структурами (наприклад «Систем Кепітал

Менеджмент») акредитованих корпоративних університетів на базі власних тренінгових центрів.

Слід зазначити, що криза вищої освіти носить глобальний наростаючий характер. Так канадський вчений Білл Рідінгс (Bill Readings), зазначаючи, що ідея університету пройшла великий історичний шлях: від ідеї розуму (у Канта) через ідею культури (у німецьких ідеалістів) і до нинішньої ідеї досконалості або якості. Але сьогодні університет опинився в «руїнах», оскільки жодна з історичних ідей не може служити фундаментом його існування. Свою оцінку Рідінгс надав також керівнику науково-освітнього закладу: «Центральна фігура Університету – більше не професор, виконуючий одночасно роль вченого і викладача, а ректор, перед яким повинні звітувати і господарники і професори».

Існують три класичні задачі поставленні перед управлінським персоналом (в рівній мірі важливі, але принципово різні), які має вирішувати керівництво, у тому числі і керівництво ВНЗ, щоб ввірений його турботам колектив успішно функціонував та вносив свій внесок в розвиток суспільства, зокрема:

- Сформулювати конкретну мету і місію своєї установи.
- Домагатися, щоб робота установи була продуктивною, а дії працівників ефективними.
- Регулювати соціальний вплив і соціальну відповідальність організації.

«Ефективність функціонування будь-якої підсистеми визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею» [13, с. 313]. Твердження цього положення, як непорушний постулат однієї з базисних цінностей організації, є найбільш важливою умовою створення ефективного системи управління персоналом та забезпечення конкурентостійкості.

Вочевидь визначення та оцінка системи показників ефективності управління конкурентостійкості ВНЗ в значній мірі обумовлює комплексність аналізу діяльності вищого навчального закладу на всіх етапах прийняття та реалізації управлінських рішень.

В першу чергу конкурентостійкість ВНЗ визначається якістю освіти, конкурентоспроможністю освітніх послуг, ефективністю маркетингової діяльності, ефективністю управління інвестиційною діяльністю та сукупним потенціалом. Тому загальна ефективність управління конкурентостійкістю вищого навчального закладу E_c може бути представлена у формі інтегральної оцінки ефективності управління вищеназваними структурними складовими (1).

$$E_c = (E_{ed} + E_m + E_{cp} + E_{inv} + E_q) \times 100\%, \quad (1)$$

де E_c – ефективність управління конкурентостійкістю ВНЗ;

E_{ed} – ефективність управління конкурентоспроможністю освітньої послуги;

E_m – ефективність управління маркетинговою діяльністю ВНЗ;

E_{cp} – ефективність управління сукупним потенціалом ВНЗ;

E_{inv} – ефективність управління інвестиційною діяльністю ВНЗ;

E_q – ефективність управління якістю освіти у ВНЗ.

Такі складові ефективності управління конкурентостійкістю ВНЗ оцінюються як відношення зміни комплексного показника по кожному окремому модулю конкурентостійкості (управління конкурентоспроможністю освітньої послуги, управління маркетинговою діяльністю ВНЗ, управління сукупним потенціалом ВНЗ, управління інвестиційною діяльністю ВНЗ, управління якістю освіти у ВНЗ) в кожному наступному періоді в порівнянні з попереднім до значення комплексного показника в попередньому періоді порівняння.

Досягнення належного рівня ефективності управління конкурентостійкістю можливо при впровадженні та дотриманні певного алгоритму управління, який визначає суть системи планування конкурентостійкості ВНЗ і включає послідовність таких дій, як: проведення аналізу, що відслідковує залежність зміни рівня конкурентостійкості ВНЗ від показників різних сторін його функціонування; побудова на цій основі відповідних моделей та їх застосування для розрахунків; розробку конкретних заходів, спрямованих на підвищення конкурентостійкості ВНЗ та підняття конкурентного іміджу.

Такий розвиток конкурентоспроможності освітнього закладу, з нашої точки зору, можна представити у вигляді пірамідальної структури, яка складається із 4-х послідовних взаємопов'язаних рівня: «Конкурентоспроможність – Конкурентостійкість – Конкурентомобільність – Конкурентний статус/імідж» (рис. 1).

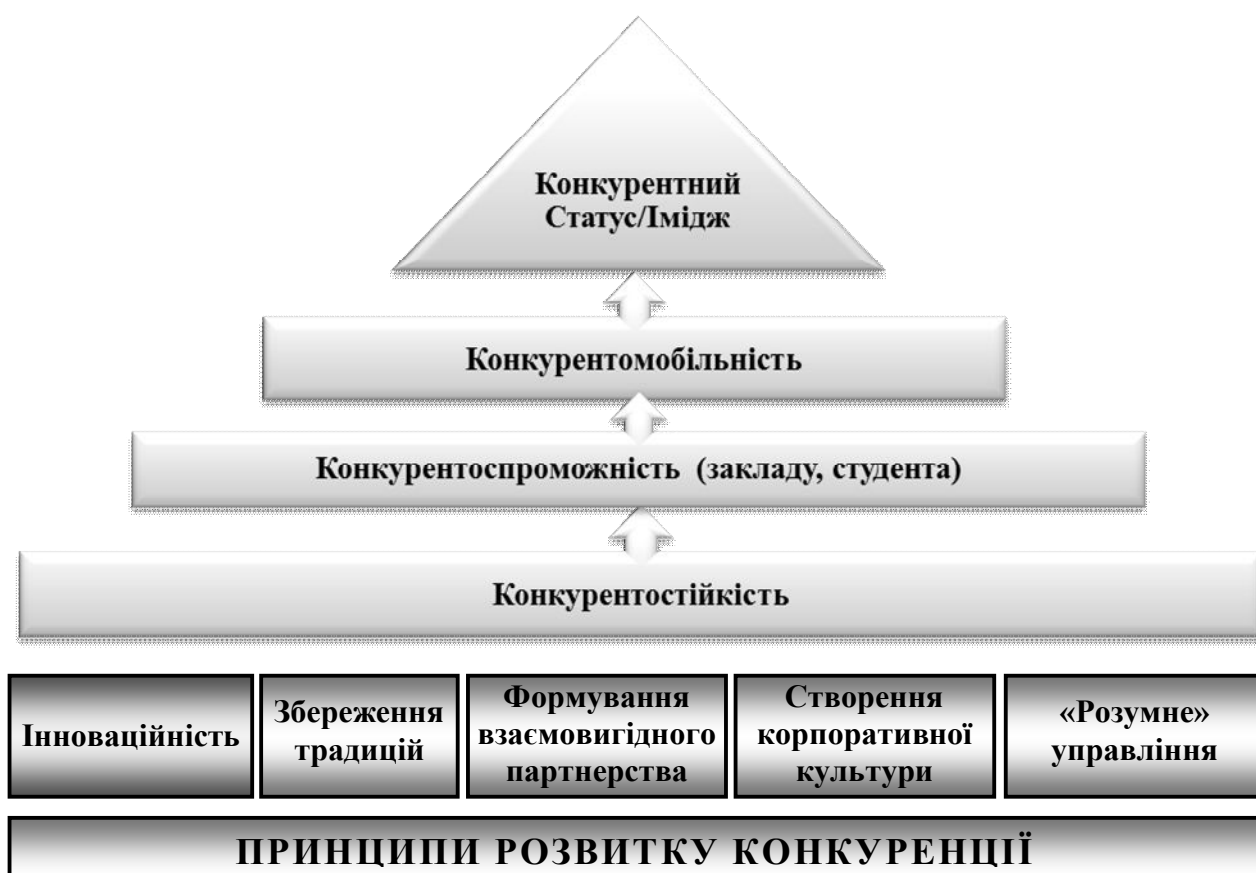


Рис. 1. Схема взаємопов'язаних конкурентних аспектів управління ВНЗ

В основі авторської піраміди «4К» закладено наступні основні принципи:

1. Принцип «розумного» управління: сталий менеджмент якості освітніх послуг і моніторинг наявного ринку; ефективне ощадне управління ресурсами; розвиток інтелектуальних ресурсів ВНЗ; продумана стратегічна місія, динамічна програма розвитку ВНЗ, постійне підвищення кваліфікації тощо.

2. Принцип інноваційності: конкурентостійкості ВНЗ буде забезпечена тоді, коли навчальний заклад використовує інноваційні методи і підходи, як в освітньому процесі, так і у науковій роботі, а це, в свою чергу, дозволяє готувати фахівців конкурентоспроможних на світовому рівні, інтегруючи досягнення науки і техніки.

3. Принцип традиційності: збереження академічних і вузівських традицій в поєднанні з адаптивністю до вимог сучасного освітнього ринку.

4. Принцип взаємовигідного партнерства: взаємодія ВНЗ з усіма зацікавленими сторонами (бізнес структурами, державними органами, іншими ВНЗ, громадськими організаціями, стейкхолдерами, науковими спільнотами та ін.).

5. Принцип ідентичності: формування корпоративної культури, що поєднує новаторство і традиції.

Слід зазначити, що оцінка ефективності системи управління ВНЗ, окрім оцінки конкурентоспроможності необхідна для вдосконалення всієї системи в цілому, її постійного розвитку та періодичного самообстеження, з метою оптимізації своєї діяльності. Тут важливим аспектом є відповідність зовнішнім нормативним вимогам – акредитаційним показникам, наявність професійної акредитації, відсутність приписів зовнішніх контролюючих організацій, наявність міжнародних сертифікатів, фінансова державна підтримка тощо.

Ключове значення мають також внутрішні чинники. Умовно показники внутрішньої ефективності системи управління ВНЗ можна розділити на два напрями: показники активності керівництва ВНЗ, які виражаються в активній позиції по відношенню до вдосконалення системи управління ВНЗ (показники-наміри) та показники-результати, що вдалося домогтися за певний проміжок часу.

У праці [4, с. 156] зазначається, що важливим завданням ВНЗ є не лише створення та підтримка конкурентних переваг, але і їх вигідна капіталізація, перетворення на грошові кошти, які можуть бути інвестовані в подальший розвиток ВНЗ. Тобто економічний стан зовнішнього середовища спонукає ВНЗ на створення ринково-орієнтованої стратегії розвитку, спрямованої на забезпечення економічної стійкості, як одного із ключових чинників забезпечення конкурентного статусу ВНЗ.

У вирії багатофакторного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників конкурентоспроможності ВНЗ, при усій подібності формування конкурентного іміджу до сфери промисловості (наявність освітнього та наукового продукту) слід враховувати, що конкурентний результат освітньої діяльності можливий лише при умові здатності та бажанні студента. Отже, ринково-орієнтована стратегія управління розвитком ВНЗ повинна ґрунтуватися на парадигмі студенто-центрованої освітньої діяльності [7].

Слід зазначити, що при аналізі конкурентоздатності ВНЗ, разом з якістю самої послуги великого значення набуває оцінка фінансового стану компанії та рівень ефективності використання ресурсів. Важливими також в порівнянні з організаціями, що надають послуги на ринку освітніх послуг, стають чинники, що визначають її становище в соціальному середовищі (як, наприклад, вигідне місце розташування установи та ін.).

З огляду на це, процес управління конкурентоспроможністю освітніх послуг ВНЗ доцільно розглядати на трьох рівнях: організаційному, економічному і споживчому.

Організаційний рівень – це рівень управління створенням конкурентоспроможних освітніх послуг в самому навчальному закладі.

Економічний – рівень конкурентоспроможності освітньої установи, як виробника освітніх послуг для майбутніх роботодавців.

Споживчий рівень – це рівень виробництва і споживання послуг освітнього закладу, що розглядається з позицій конкурентоспроможності національної системи освіти.

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг розглядається в двох вимірах: як результат освітнього процесу, що забезпечує відповідність рівня компетентності випускників вимогам ринку праці і конкурентоспроможності освітніх послуг загалом (рис. 2).



Рис. 2. Схема зв'язків рівнів конкурентоспроможності та областей конкурування на ринку освітніх послуг

Конкурентні переваги національної системи освіти залежать від стратегічного планування, від формування системи акумулювання коштів багатоканального фінансування, технологічної політики і технологій, організаційної системи адміністративного управління.

Оскільки Україна є членом Болонського процесу, конкурентоспроможність національної системи освіти задана рамками інституціональних перетворень, як самої національної системи освіти, так і освітніх установ. До них можна віднести:

- формування дворівневої системи освітніх програм вищої освіти таким чином, щоб вони могли забезпечувати не тільки різноманітні індивідуальні та академічні потреби, а й потреби трудового ринку;
- вдосконалення системи сумісності національних освітніх систем шляхом удосконалення процедур визнання ступенів і періодів навчання, вироблення єдиного визначення кваліфікацій, що враховує показники обсягу академічного навантаження, рівня і результатів навчального процесу, компетенцій і профілю освітніх програм;
- забезпечення якості вищої освіти шляхом розвитку ефективних систем контролю якості на рівні вузів, на національному і загальноєвропейському рівнях, раціонального поєднання академічної якості та прикладного характеру освітніх програм;
- розвиток системи перекладних і накопичувальних кредитів і її послідовне застосування в рамках зростаючого загальноєвропейського простору вищої освіти.

На рівні послуг освітнього закладу розглядається управління його конкурентоспроможністю, яке будується в певній логічній послідовності: місія ВНЗ; його зв'язок із зовнішнім середовищем; інструменти інноваційної економіки; принципи, функції та методи управління.

Після формулювання місії, вивчення запитів споживачів, аналізу зовнішнього середовища, прогнозування конкурентоспроможності елементів «входу» слід розробити структуру спеціальностей, інноваційних навчальних планів і сформулювати вимоги до якості задіяних процесів, економічних, соціальних, забезпечуючих, освітніх, інноваційних та ін. Головною умовою підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу на основі компетентного підходу є так званий інтеграційний механізм, який поєднує загальноосвітні заклади, ВНЗ, науку, виробництво та ринкову систему.

Управлінські рішення по їх реалізації виходять з дерева цілей та необхідності вирішення конкретних завдань за визначеними пріоритетними напрямками:

- місія освітньої установи (що ми хочемо зробити і чим маємо?);
- «вихід» (що ринок споживачів чекає від нас?);
- зовнішнє середовище (хто і як на нас впливає зі сторони?);
- «вхід» (що ринок постачальників може дати закладу освіти?);
- стратегія і структура (яка повинна бути стратегія функціонування і розвитку освітнього закладу, які підрозділи воно повинно мати?);
- процеси по переробці «входу» в «вихід» (якими процесами і як має керувати освітня установа?).

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що для створення належного конкурентного статусу необхідна наявність інноваційної активізації діяльності управлінських ресурсів на організаційному, економічному і споживчому рівні, направлених на нарощування потенціалу талановитих студентів. Комплексний підхід до створення необхідних умов для задоволення потреб та очікувань студентів (під час навчання) є ключовим чинником створення конкурентного іміджу ВНЗ та підґрунтям для забезпечення його сталих конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.

При цьому розвиток конкурентоспроможності вищого навчального закладу в контексті створення нового механізму управління функціонуванням ВНЗ можна сформулювати шляхом реорганізації старооо управлінського підходу, використовуючи накопичений позитивний досвід і додаючи в нього нові організаційні елементи, що підвищують органічність і адаптивність, при цьому зберігаючи традиційну для вищої школи позитивну специфіку. Незважаючи на єдину мету реорганізації старого механізму, «управлінський» аспект вирішення цієї проблеми не може бути визначений однозначно для всіх навчальних закладів, тому що він залежить від багатьох факторів і умов функціонування конкретного закладу. Серед них: інноваційність і креативність керівників всіх рівнів управління, їх готовність до радикальних змін внутрішніх відносин, нова організаційна культура, творчий потенціал і зацікавленість кожного працівника.

Оптимізація управління за допомогою своєчасних змін, гнучкого регулювання, що відповідають викликам сьогодення, дозволять не тільки домагатися конкурентних переваг, а й виживати та розвиватися в довгостроковій перспективі на основі досягнення балансу мікро- та макросередовища забезпечення стратегічної задачі забезпечення якості науково-освітнього процесу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на підвищення ефективної діяльності ВНЗ, стимулювання працівників, формування ресурсощадної політики орієнтованої на задоволення потреб споживачів усіх рівнів.

References

Література

- | | |
|--|--|
| <p>1. Asaul, A.N., Kaparov, B.M. (2007). <i>Upravlenie vysshim uchebnym zavedeniem v usloviakh innovatsionnoi ekonomiki</i> [Management of a higher educational institution in the conditions of innovative economy]. Eds. A.N. Asaul. St. Petersburg: Gumanistika. 280 p. [in Russian].</p> <p>2. Boholib, T.M. (2004). <i>Pryntsypy upravlinnia vuzom</i> [Principles of university management]. Kyiv: Znannia. 204 p. [in Ukrainian].</p> | <p>1. Асаул А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А.Н. Асаул, Б.М. Капаров; под ред. д.э.н, проф. А.Н. Асаула – СПб.: Гуманистика, 2007. – 280 с.</p> <p>2. Боголіб Т.М. Принципи управління вузом / Т.М. Боголіб. – К.: Знання, 2004. – 204 с.</p> |
|--|--|

3. Gryshchenko, I.M. Ekonomichna diialnist vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Economic activity of higher educational establishments]. Retrieved from: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/790/1/V90sp_P021-028.pdf [in Ukrainian].
4. Gryshchenko, I.M. (2014). Profesiina osvita v systemi ekonomichnykh doslidzhen: monohrafiia [Professional education in the system of economic research: a monograph]. Kyiv: Hramota. 384 p. [in Ukrainian].
5. Gryshchenko, I.M., Tsybalyenko, N.V., Nefedova, T.M. (2015). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vyshchyykh navchalnykh zakladiv yak peredumova zabezpechennia potreb rynku pratsi [Improving the efficiency of higher education institutions as a precondition for securing the needs of the labor market]. Rynok pratsi ta zainiatist naselennia – Labor market and employment of the population, Vol. 43, No. 2, Pp. 32–35 [in Ukrainian].
6. Druker, P. (2001). Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimalnye resheniia [Effective management. Economic objectives and optimal solutions]. Translation from English M. Kotelnikova. Moscow: FAIR-PRESS. 288 p. [in Russian].
7. Kremen, V.H. (2010). Filosofiia liudynotsentryzmu v osvithomu prostori [Philosophy of human centeredness in the educational space / APS of Ukraine]. APN Ukrainy. Kyiv: T-vo "Znannia" Ukrainy. 520 p. [in Ukrainian].
8. Lend, P.E. (1995). Menedzhment – iskustvo upravliat: sekrety i opyt prakticheskogo menedzhmenta [Management – art management: the secrets and experience of practical management]. Translation from English. Moscow: INFА-M. 784 p. [in Russian].
9. Marmaza, O.I. (2005). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom: navch.-metod. posibnyk [Innovative approaches to the management of an educational institution: a teaching manual]. Kharkiv: Osnova; Sudak; Kyiv: MAUP. 240 p. [in Ukrainian].
10. Peters, T.J. (2006). Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age. London: Published by DK Publishing (Dorling Kindersley). 352 p.
11. Rudings, B. (2010). Universitet v ruinakh [University in ruins]. Translation from English. A.M. Korbut. Moscow: State University of Higher School of Economics. 304 p. [in Russian].
3. Грищенко І.М. Економічна діяльність вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / І.М. Грищенко. – Режим доступу: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/790/1/V90sp_P021-028.pdf.
4. Грищенко І.М. Професійна освіта в системі економічних досліджень: монографія / І.М. Грищенко. – К.: Грамота, 2014. – 384 с.
5. Грищенко І.М. Підвищення ефективності діяльності вищих навчальних закладів як передумова забезпечення потреб ринку праці / І.М. Грищенко, Н.В. Цимбаленко, Т.М. Нефедова // Ринок праці та зайнятість населення. – 2015. – № 2 (43). – С. 32–35.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.
7. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В.Г. Кремень; АПН України. – К.: Т-во "Знання" України, 2010. – 520 с.
8. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Питер Э. Лэнд; пер. с англ. – М.: ИНФА-М, 1995. – 784 с.
9. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом: навч.-метод. посібник / О.І. Мармаза. – Харків: Основа; Судак; К.: МАУП, 2005. – 240 с.
10. Peters T.J. Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age / T.J. Peters. – London: Published by DK Publishing (Dorling Kindersley), 2006. – 352 p.
11. Рудингс Б. Университет в руинах / Б. Рудингс; пер. с англ. А.М. Корбута; Гос. ун-т. Высшая школа экономики. М.: Изд. Дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2010. – 304 с.

-
12. Taverni, K. (2003). Strategicheskii menedzhment v evropeiskom kontekste [Strategic management in the European context]. Strategicheskoe upravlenie i institutsionalnye issledovaniia v vysshem obrazovanii: materialy Pervoi mezhdunarodnoi konferentsii – Strategic management and institutional research in higher education: materials of the First International Conference (Moscow, 3–4 December, 2002). Kazan: Fiztekhpess [in Russian].
12. Таверньи К. Стратегический менеджмент в европейском контексте / К. Таверньи // Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании: материалы Первой международной конференции (Москва, 3–4 декабря 2002 г.). – Казань: Физтехпресс, 2003.
13. Shekshnia, S.V. (2000). Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii [Personnel management of a modern organization]. 4th ed., rev. and enl. Moscow: Biznes-shkola "Intel-Sintez". 412 p. [in Russian].
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 412 с.
14. Shcherbak, V.H. (2005). Upravlinnia personalom pidpriemstva [Management of personnel]. Kharkiv: KhNEU. 220 p. [in Ukrainian].
14. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.