

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЩЕРБАТА ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА

УДК 338.4:334.7:65.01

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ З ВИЩИМИ
НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

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

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

_____ Т. С. Щербата

Науковий керівник:
Чухрай Наталія Іванівна,
доктор економічних наук, професор

Львів – 2017

АНОТАЦІЯ

Щербата Т.С. Розвиток партнерських відносин підприємств з вищими навчальними закладами. – Кваліфікована наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2017.

Дисертацію присвячено вирішенню наукового і прикладного завдання розвитку партнерських відносин підприємств з вищими начальними закладами.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади партнерства підприємства з ВНЗ» розкрито суть та значення партнерських відносин для підприємства, уточнено сутність системи партнерських відносин підприємства з ВНЗ, розвинуто класифікацію видів партнерських відносин підприємства, проаналізовано форми взаємодії підприємства з ВНЗ та критерії оцінювання ВНЗ як потенційного партнера.

Результати вивчення літературних джерел у сфері дослідження взаємовідносин підприємства з партнерами підтвердили важливість індивідуального підходу до розгляду партнерства з ВНЗ. Використання принципів аналізу дозволило розглянути партнерські відносини підприємства з ВНЗ як відкриту систему. На вході даної системи варто виокремити інформаційне, правове, наукове, освітнє забезпечення; на виході – досягнення поставленої цілі. До елементів механізму взаємодії підприємства з ВНЗ належать: цілі, моделі, задачі, інструменти та принципи.

Проведені дослідження показали, що основними ознаками партнерських відносин підприємства з ВНЗ вважаються інтерактивність, обмеженість у прийнятті рішення, синергетичний ефект від отриманого результату, об'єднаність у певній системі цінностей та середовищі,

зацікавленість у інвестиційній та інноваційній діяльності, гнучкість до змін та адаптивність.

Аналізування наукової літератури та досвіду співпраці окремих підприємств дозволило систематизувати і розвинути класифікацію видів партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ за наступними класифікаційними ознаками: за тривалістю, за ступенем охоплення ринку, за типом господарської взаємодії, за кількістю учасників, за галузевим охопленням, за резидентністю, за новизною, за цілями формування, за характером впливу на середовище, за регулярністю операцій.

У другому розділі «Аналізування стану партнерства ІТ-підприємств з ВНЗ» виконано аналіз закордонного та вітчизняного досвіду розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ, досліджено передумови та бар'єри розвитку партнерства, систематизовано бізнес-процеси ІТ-підприємств та їх роль у розвитку партнерських відносин з ВНЗ.

Розглянутий закордонний досвід розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ дав змогу зробити наступні висновки: бюрократія в ВНЗ негативно впливає на розвиток співпраці; ВНЗ, що займаються прикладними дослідженнями, мають вищий рівень співпраці з підприємствами; довіра та компетентність сприяють розвитку партнерських відносин; рівень співпраці між підприємствами та ВНЗ в технічних науках вищий ніж природничих; бар'єри розвитку співпраці між підприємствами та ВНЗ неподібні у різних країнах.

У дисертаційній роботі визначено, що зростання рівня інтегрованості економіки України у систему міжнародного поділу праці, необхідність у реформах в освітній сфері, розвиток економіки знань, високий інтелектуальний рівень населення формують передумови розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств із ВНЗ.

На підставі аналізу матеріалів опитаних ІТ-підприємств, що співпрацюють з ВНЗ у терміні від одного до п'яти років (82%), є підстави стверджувати, що до основних бар'єрів розвитку співпраці належать:

високий рівень бюрократії, відсутність фінансової незалежності ВНЗ, тривалий час на внесення поправок до академічних програм. У результаті дослідження було виявлено основні форми співпраці між підприємствами та ВНЗ, а саме: проведення практики для студентів на території підприємства; проведення курсів, освітніх лекцій на території ВНЗ; підтримка студентських конкурсів, олімпіад; розроблення навчальних програм спільно з ВНЗ; створення навчальних лабораторій; розвиток спільних наукових досліджень.

Доведено, що існує розподіл основних завдань від партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємств продуктового та аутсорсингового виду. Даний розподіл дав змогу більш детально підійти до вивчення особливостей функціонування досліджуваних ІТ-підприємств та їхньої співпраці з ВНЗ і систематизувати бізнес-процеси аутсорсингового, продуктового та змішаного виду ІТ-підприємств.

Проведене дослідження показало, що з'являються позитивні тенденції у розвитку взаємодії між ІТ-підприємствами та ВНЗ, а саме: розроблений стандарт модернізації освіти, що базується на розвитку взаємодії між ВНЗ та ІТ-підприємствами; реалізований процес активного залучення ВНЗ України у міжнародних проектах розвитку молодіжного підприємництва в ІТ; сформований механізм поширення практик спільних проектів між ВНЗ та ІТ-підприємствами у рамках навчального процесу. Опитування досліджуваних підприємств дозволяє стверджувати, що розвитку ІТ-підприємством партнерських відносин з ВНЗ сприяють наступні фактори: високий рівень довіри до партнера, існування спільної цілі взаємодії, можливість працевлаштування випускників, зацікавленість у доступі до специфічних досліджень, гнучкість ВНЗ, близьке територіальне розташування до партнера.

У третьому розділі дисертаційної роботи «Інструментарій розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ» удосконалено модель вибору ВНЗ як потенційного партнера ІТ-підприємства, проаналізовано принципи такої партнерської взаємодії, удосконалено модель визначення рівня цінності

партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством та розвинуто послідовність вибору стратегії їх взаємодії.

Удосконалена модель вибору ВНЗ як потенційного партнера ІТ-підприємства ґрунтується на врахуванні низки чинників партнерської взаємодії, а саме: цілі розвитку партнерських відносин з ВНЗ; постановки завдань партнерських відносин з ВНЗ зі спеціалізацією для продуктового, аутсорсингового та змішаного видів; виборі спеціалізованих ВНЗ (сегментуванні); визначенні системи показників оцінювання ВНЗ та встановлення їхньої важливості експертами.

У дисертаційній роботі запропоновано визначати цінність партнерських відносин у два етапи: індивідуальний та функціональний. Перший етап оцінювання містить наступні показники: стабільність партнера, лояльність партнера, безпечність партнера, виконання партнером зобов'язань, гнучкість партнера. Другий етап оцінювання містить в собі показники діагностики системи партнерських відносин: дистанція управління, рівень досягнення поставлених завдань, якість комунікаційного середовища, адаптивність системи до змін, координація дій учасників у межах системи. Результат оцінювання показника може приймати значення: «дуже низька», «низька», «середня», «висока» та «дуже висока».

У роботі розвинено послідовність вибору стратегії розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ, що враховує інтегральний показник індивідуального та функціонального рівнів цінності партнерських відносин. Даний порядок складається з 7 етапів: формування робочої групи на підприємстві; визначення цілей та завдань від розвитку партнерських відносин з ВНЗ; збір інформації щодо стану партнерських відносин; проведення оцінювання та розрахунок інтегральних показників індивідуальної та функціональної цінності партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ; вибір стратегії за матрицею «індивідуальна цінність – функціональна цінність»; затвердження та реалізація обраної стратегії.

На підставі проведених досліджень, запропоновано розглядати наступні тематичні напрямки співпраці між ІТ-підприємством та ВНЗ: розроблення нових технологій, методів та алгоритмів, дослідження математичних методів для наукоємних проєктів, дослідження та оптимізація інтерфейсних рішень, розроблення системних компонент програмного забезпечення, розроблення прототипів програмного забезпечення, тестування програмного забезпечення, бізнес-аналітика та ризик-менеджмент, маркетингове дослідження ринку.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Монографія

1. Shcherbata, T. and Karyu, O., 2016. Education and society: collection of articles / doc. RNDr. Renáta Bernátová, PhD., doc. Tetyana Nestorenko, PhD. *Prešovská univerzita v Prešove*, 509 p. (*Особистий внесок автора: досліджено форми співпраці між підприємствами та ВНЗ*)

1.2. Публікації у наукових фахових та наукометричних виданнях

України

2. Щербата, Т.С. та Чухрай, Н.І., 2016. Співробітництво між підприємствами-виробниками інформаційно-технологічного продукту та ВНЗ. *Науковий журнал «Менеджмент і маркетинг інновацій»*, №3, с. 161–169. (*Особистий внесок автора: систематизовано бізнес-процеси ІТ-підприємств, розроблено модель вибору ВНЗ як потенційного партнера ІТ-підприємства*). (Бази даних: *Directory of Open Access Journals; Index Copernicus Journals Master List; Google Академія; Ulrichsweb; Research Bible; Scientific Indexing Services; CiteFactor; ПІНЦ (eLIBRARY.RU); Journal Index; SHERPA/RoMEO; WorldCat; Science Impact Factor; EconBiz; Academic Journals Database; Global Impact Factor; Emerging Sources Citation Index (Web of Science)*).

3. Щербата, Т.С. та Чухрай, Н.І., 2016. Розвиток партнерства між ВНЗ та ІТ - компаніями у сфері кадрового забезпечення. *Науковий фаховий вісник Одеського національного економічного університету*, № 1(60), с. 192–199. (Особистий внесок автора: систематизовано необхідні кадрові ресурси для виробництва програмного продукту). (Бази даних: *Index Copernicus Journals Master List*).

4. Щербата, Т.С. та Бохонко, І.В., 2016р. Взаємодія енергетичних підприємств із ВНЗ у підготовці інженерних кадрів. *Науковий фаховий вісник Хмельницького державного університету, серія «Економічні науки»*, №4, с. 34–38. (Особистий внесок автора: систематизовано форми взаємодії підприємств). (Бази даних: *Index Copernicus Journals Master List, Google Академія, РИЦ (eLIBRARY.RU)*).

5. Shcherbata, T.S. and Chukhrai, N.I., 2017. Barriers and benefits of university-business cooperation in Ukrainian innovation sector. *Науковий фаховий вісник міжнародного гуманітарного університету*, №25, с. 21–24. (Особистий внесок автора: запропоновано модель оцінювання цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством). Бази даних: *Index Copernicus Journals Master List*)

6. Щербата, Т.С., 2016. Теоретичні аспекти налагодження партнерських відносин підприємств з ВНЗ. *Науковий фаховий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, серія «Проблеми економіки та управління», 847, с. 193–198.

7. Щербата, Т.С., 2015. Маркетинг відносин між підприємствами та вищими навчальними закладами. *Науковий фаховий вісник Херсонського державного університету, серія «Економічні науки»*, №15(5), с. 87–90.

8. Щербата, Т.С., 2016. University company cooperation development in Ukraine. *Науковий фаховий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, серія «Логістика», 848, с. 103–109.

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Щербата, Т.С., 2016. Європейський досвід партнерства між ВНЗ та підприємствами. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін»*. Ужгород, 12-13 лютого 2016 р.

10. Щербата, Т.С., 2016. Управління комунікаціями між підприємством та партнерами. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації»*. Львів, 19-21 травня 2016р.

11. Щербата, Т.С., 2016. Особливості підготовки фахівців для ІТ-компаній. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін»*. Одеса, 29-30 квітня 2016р.

12. Щербата, Т.С., 2016. Застосування маркетингових інструментів підприємством для розвитку співпраці з ВНЗ. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг і логістика в системі менеджменту»*. Львів, 3-5 листопада 2016р.

13. Щербата, Т.С., 2016. Розвиток партнерства з ВНЗ при стратегічному управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, аспірантів та студентів «Трансформаційні процеси в економіці України: глобальні та регіональні аспекти»*. Львів, 15-16 грудня 2016р.

14. Щербата, Т.С., 2017. Застосування аутсорсингу та співпраці з ВНЗ в системі менеджменту підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи»*. Одеса, 3-4 березня 2017р.

15. Shcherbata, T.S., 2017. University – business cooperation development in Lviv Polytechnic National University. *Conference proceedings of 6th international Scientific Conference “Problems and Prospects of territories’ socio-economic development”*, Opole, April 20-23, 2017.

ANNOTATION

Shcherbata T. S. Development of partnership relations of enterprises with institutions of higher education. – On the rights of manuscript.

Dissertation in order to obtain a Degree of Candidate of Economic Sciences in a specialization 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2017.

The dissertation provides a scientific and practical solution of tasks that concern development of partnership relations of enterprises with institutions of higher education.

In the first chapter “The theoretical and applied approaches of partnership of enterprises with institutions of higher education” the sense and meaning of partnership for the enterprise is uncovered, the essence of partner relation system between enterprise and higher education institution is specified, partnership types classification is developed, interaction forms between enterprise and higher education institution and criteria for assessing a university as a potential partner are analyzed.

The scientific references study results in the field of enterprise partnership research confirmed the importance of individual approach in considering a partnership with higher education institution. Implying the analysis principled allowed to consider the relation between enterprise and higher education institution as an opened system. The following features should be considered as initial for the system – information, legal, scientific, education support; as for the outcome – achievement of the set goal. The following refer to the elements of enterprise and higher education institution interaction mechanism: objectives, models, tasks, instruments and principles.

Performed research has shown, that main partnership features between enterprise and higher education institution are interactivity, limitations in decision making, synergistic effect from the obtained result, unification in a certain system of values and environment, interest in investment and innovative activities, flexibility and adaptability.

Scientific literature analysis and cooperation experience of certain enterprises allowed to systematize and develop the classification of relationship types between enterprise and higher education institution after the following criteria: duration, market coverage degree, type of economic interaction, number of participants, industry coverage, residency, novelty, purpose of formation, environment influence type, operations regularity.

In the second chapter «Analyzing of partnership state between IT enterprise and higher education institution» overseas and domestic experience of between enterprise and higher education institution partnership development was analyzed, the research revealed preconditions and barriers of partnership development, business processes of IT enterprises and their role in partnership development were systematized.

Considered foreign experience of partnership development between enterprise and higher education institution allowed to make the following conclusions: bureaucracy at higher education institution causes negative influence on partnership development; higher education institution, which are engaged in applied research have higher grade on partnership development; trust and competence contribute to partnership development; the cooperation level between enterprise and technical higher education institutions is higher, rather than with natural-profiled higher education institutions; barriers in partnership development between enterprises and higher education institutions are unlike in different countries.

It is defined within the dissertation, that growth of Ukrainian economy integration into international labor division system, education sphere reformation necessity, development of the economy knowledge, population's high intellectual level form the preconditions of partnership development between IT enterprises and higher education institutions.

On the basis of poll materials analysis of IT enterprises cooperating with higher education institutions during one to five years (82%), there are reasons to assert, that main barriers in cooperation development are: high bureaucracy level,

lack of higher education institution's financial independency, much time required to make changes in academic programs. The research showed the main forms of cooperation between enterprise and higher education institution, which are: practice for students at the enterprise; conducting of courses, educational lectures at higher educational institutions; support of student competitions, olympiads; development of educational programs in cooperation with higher education institutions; creation of educational laboratories; development of joint scientific research.

It has been proven, that there is a distribution of the main tasks from the partnership with higher education institution of IT enterprises of productive and outsourcing type. This distribution allowed for a more thorough investigation of IT enterprise's functioning features and their cooperation with higher education institutions and to systematize business processes of outsource, productive and mixed types IT enterprises.

Performed research has showed, that there are positive tendencies in cooperation development between IT enterprises and higher education institutions, which are: the education modernization standard is developed, which is based on cooperation development between IT enterprises and higher education institutions; the process of active involvement of Ukrainian higher education institutions in international projects of youth entrepreneurship in IT is engaged; the mechanism of spreading the join-projects practice between higher education institutions and IT enterprises across the educational process is formed. Poll of surveyed enterprises allows to state, that the following factors contribute to partnership development between higher education institution and IT enterprise: high level of trust between partners, existing of a common goal of cooperation, opportunity of graduates' employment, interest in accessing the specific research, higher education institution flexibility, close topological location between partners.

In the third chapter of the dissertation, titled «Toolkit for partnership development between IT enterprises and higher education institutions», the model for selecting higher education institution as the potential partner for IT enterprise is

formed, the model of partnership with higher education institution valuation model by IT enterprise is formed and the procedure of choosing a strategy of their cooperation is improved.

The developed model of choosing university as a potential partner of the IT enterprise is based on a number of factors of partner interaction: the goals of the partnership development with universities; setting up tasks of partnership with universities with specialization for product, outsourcing and mixed types; selection of specialized universities (segmentation); determining the system of assessment indicators of universities and determining their importance by experts.

In dissertation work it is offered to conduct evaluation of the value of partnership relations in two stages: individual and functional. The first stage of the assessment includes the following indicators of Group I: stability, loyalty, safety, fulfillment and flexibility of the partner. The second stage of the evaluation includes the indicators of the diagnostics of the system of partnership (Group II): the management distance, the level of the tasks achievement, the quality of the communication environment, adaptability of the system, coordination of actions of the participants within the system. The result of the evaluation of the indicator may be: "very low", "low", "average", "high" and "very high".

The improved procedure for choosing a strategy for the development of partnership relations between the IT enterprise and the higher education institution, taking into account the integral indicator of the value of partnership relations and the density of the relationship between the IT enterprise and the institution of higher education is shown in the work. This order consists of 7 steps: the formation of a working group at the enterprise; determination of goals and tasks of the development of partnerships with universities; gathering information on the state of affairs; carrying out of the evaluation and calculation of the integral indicator of the value of the partner relations of the IT enterprise with the university; determination of the relationship between the IT enterprise and the institution of higher education; choice of strategy on the matrix "individual value of partnership - functional value of partnership".

Based on the conducted research, the following thematic areas of cooperation between the IT enterprise and the university are proposed: the development of new technologies, methods and algorithms; research of mathematical methods for science-intensive projects; research and optimization of interface solutions and system components of software development; prototypes development; software testing; business analytics and risk management; marketing research.

LIST OF PUBLICATIONS BY THE SUBJECT OF DISSERTATION

1. Publications, in which the main scientific results of dissertation are published

1.1. Monographs

1. Education and society: collection of articles, 2016 / doc. RNDr. Renáta Bernátová, PhD., doc. Tetyana Nestorenko, PhD.; *Prešovská univerzita v Prešove*, 509 p. (Personal author's input: Startups' and students' entrepreneurship support at high educational institutions)

1.2. Articles in scientific journals of Ukraine and journals, that are cited in the list of international peer-review database

2. Shcherbata, T.S. and Chukrai, N.I., 2016. Cooperation between IT development enterprises and universities. *Marketing and management of innovations*, 3, pp. 161–169. (Personal author's input: the systemize business processes of IT-companies and the model of choosing university as a partner for IT-company is proposed in the article) International peer-reviewed databases: *Directory of Open Access Journals; Index Copernicus Journals Master List; Google Academy; Ulrichsweb; Research Bible; Scientific Indexing Services; CiteFactor; RSCI (eLIBRARY.RU); Journal Index; SHERPA/RoMEO; WorldCat; Science Impact Factor; EconBiz; Academic Journals Database; Global Impact Factor; Emerging Sources Citation Index (Web of Science)*.

3. Shcherbata, T.S. and Chukrai, N.I., 2016. Partnership development between universities and IT-companies in staff sector. *Socio-economic research*

bulletin, 1(60), pp.192–199. (Personal author's input: the systemize team members for each step of product development are imposed). International peer-reviewed databases: *Index Copernicus Journals Master List*.

4. Shcherbata, T.S. and Bokhonko, I.V., 2016. Interaction of energy enterprises with higher educational institutions in the training of engineers. *Scientific journal of the Khmelnytsky State University, series "Economic Sciences"*, 4, pp.34–38. (Personal author's input: systematized forms of interaction between enterprises). International peer-reviewed databases: *Index Copernicus Journals Master List*.

5. Shcherbata, T.S. and Chukhrai, N.I., 2017. Barriers and benefits of university-business cooperation in Ukrainian innovation sector. *Scientific journal of the International humanitarian university*, №25, c. 21–24.(Personal author's input: the model of the partnership relations with university value estimation). International peer-reviewed databases: *Index Copernicus Journals Master List*.

6. Shcherbata, T.S., 2016. Theoretical aspects of establishing partnerships between enterprises and universities. *Scientific Bulletin of the Lviv Polytechnic National University, series "Problems of Economics and Management"*, 847, pp.193–198.

7. Shcherbata, T.S., 2015. Marketing of relations between enterprises and higher educational institutions. *Scientific Bulletin of the Kherson State University, series "Economic Sciences"*, 15, pp. 87–90.

8. Shcherbata, T.S., 2016. University company cooperation development in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Lviv Polytechnic National University, series "Logistics"*, 848, pp.103–109.

2. Publications that reflect approbations

9. Shcherbata, T.S., 2016. European partnership experience between higher education institutions and enterprises. *Proceedings of International scientific and practical conference "Socio-economic development of Ukraine: threats and challenges in terms of transformational changes"*, Uzhgorod, 12–13 February 2016.

10. Shcherbata, T.S., 2016. Communications management between enterprise between enterprise and its partners. *Proceedings of VI International scientific and practical conference “Innovational process management in Ukraine: economic, social and political transformations”*, Lviv, 19–21 May 2016.

11. Shcherbata, T.S., 2016. Features of specialists training for IT enterprise. *Proceedings of International scientific and practical conference “Socio-economic development of Ukraine: threats and challenges in terms of transformational changes”*, Odessa, 29–30 April 2016.

12. Shcherbata, T.S., 2016. Application of enterprise’s marketing tools for development of cooperation with higher education institution. *Proceedings of International scientific and practical conference “Marketing and logistics in management system”*, Lviv, 3–5 November 2016.

13. Shcherbata, T.S., 2016. Development of partnership with higher educational institution in strategic management of enterprise’s personnel potential. *Proceedings of International scientific and practical internet-conference of young scientists, postgraduates and students “Transformation processes in the Ukrainian economy: global and regional aspects”*, Lviv, 15–16 December 2016.

14. Shcherbata, T.S., 2017. Application of outsourcing and cooperation with higher educational institutions in the enterprise management system. *Proceedings of International scientific and practical conference “European integration: historical experience and economic prospects”*, Odessa, 3–4 March, 2017.

15. Shcherbata, T.S., 2017. University – business cooperation development in Lviv Polytechnic National University. *Conference proceedings of 6th international Scientific Conference “Problems and Prospects of territories’ socio-economic development”*, Opole, April 20–23, 2017.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА З ВНЗ.....	23
1.1. Сутність і значення партнерських відносин підприємства.....	23
1.2. Взаємозв'язок суб'єктів партнерства «підприємство – ВНЗ».....	36
1.3. ВНЗ як партнер у діяльності підприємства.....	48
Висновки за розділом 1.....	59
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ПАРТНЕРСТВА ІТ-ПІДПРИЄМСТВ З ВНЗ.....	62
2.1. Дослідження зарубіжного досвіду партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ.....	62
2.2. Передумови розвитку партнерства між підприємствами та ВНЗ в Україні.....	76
2.3. Аналізування стану партнерства між ІТ-підприємствами та ВНЗ в Україні.....	98
Висновки за розділом 2.....	117
РОЗДІЛ 3. Інструментарій розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства та ВНЗ.....	121
3.1. Обґрунтування організаційно-методичних засад розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ.....	121
3.2. Модель оцінювання ІТ-підприємством існуючих партнерських відносин з ВНЗ.....	135
3.3. Активізація партнерства у сфері кадрового забезпечення ІТ-підприємства.....	153
Висновки за розділом 3.....	169
Висновки.....	172
Список використаної літератури.....	179
Додатки.....	198

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку економіки знань посилюється роль інтелектуальних ресурсів і ефективного їх застосування в інноваційній діяльності підприємства. Трансформації в економіці, суспільстві та освітній сфері загострюють суперечності між потребами підприємств та можливостями вищих навчальних закладів (ВНЗ) у підготовці конкурентоспроможних фахівців, здатних відповідати на виклики часу, особливо в динамічній сфері інформаційних технологій (ІТ). Значна частина сучасних ІТ-підприємств розробляє високотехнологічні продукти, що потребують проведення детальних досліджень.

В умовах сьогодення інформаційні технології набувають широкої популярності, і для підприємств даного типу виробництва співпраця з ВНЗ особливо важлива. Таким чином, все більшої актуальності набуває питання розвитку ефективних партнерських відносин між ВНЗ та ІТ-підприємствами, що має ґрунтуватися на індивідуальному підході до вибору партнера, ефективній діагностиці стану партнерських відносин та оптимальному виборі стратегії розвитку взаємовідносин.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері партнерських відносин підприємства, в тому числі з ВНЗ, зробило чимало науковців, як І. Алексєєв, Т. Андрющенко, С. Антощук, Т. Балусєва, С. Безвух, М. Бондарчук, В. Варнавський, Ю. Волошина, Н. Галан, Н. Гетьманцева, Й. Даньків, А. Загородній, Ю. Князик, З. Коваль, Д. Корчунов, Я. Криворучко, Є. Крикавський, О. Кузьмін, С. Куш, С. Лаптев, В. Литвинов, Г. Махова, М. Мостов, Є. Мних, А. Наливайко, М. Окландер, І. Підгурська, Л. Попова, М. Попович, С. Порєв, Г. П'ятницька, С. Семенюк, А. Татаренцева, О. Телєтов, М. Ус, І. Хома, Н. Чухрай, З. Шершньова, А. Шохін та інші. У своїх працях науковці розкривають сутність поняття «партнерських відносин підприємства», види та форми партнерської взаємодії, сутнісні аспекти вибору та оцінки партнера. ВНЗ, як партнер підприємства, представлений у

роботах О. Бобало, Т. Боголіб, Ю. Кондратенко, В. Лугового, Т. Оболенської, В. Скляра, Л. Федулової, В. Харченко, Л. Шевченко, К. Яцишиної та ін.

Попри значну кількість праць, присвячених дослідженню взаємовідносин підприємства з різними партнерами, все ж існують невирішені проблеми із вказаної тематики. Зокрема, потребують дослідження особливості взаємовідносин ІТ-підприємства з ВНЗ, розвитку класифікаційних параметрів партнерських відносин підприємства, моделі вибору ВНЗ як потенційного партнера ІТ-підприємства тощо. Виникає потреба в удосконаленні послідовності вибору стратегії розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ та у створенні моделі проведення оцінювання ІТ-підприємством стану партнерських відносин з ВНЗ. Усе вище зазначене обумовило вибір теми дисертаційної роботи, встановлення її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» «Механізм оцінювання та підвищення ефективності інноваційних процесів» (номер державної реєстрації 0117U004469). Автором, зокрема, подано пропозиції щодо підвищення ефективності інноваційних процесів підприємства через розвиток співпраці з науково-дослідними установами та вищими навчальними закладами (акт впровадження від 05.09.2017 р.). Результати роботи використані при виконанні кафедральної науково-дослідної роботи «Організаційно-економічне забезпечення синергізму інноваційних процесів у ланцюгах вартості» (номер державної реєстрації 0113U005297). Автором, зокрема, обґрунтовано важливість співпраці підприємств з ВНЗ у розвитку його інноваційних процесів, систематизовано види партнерства підприємств з ВНЗ та потенційні переваги для інноваційного підприємства від зазначеного вище партнерства (акт впровадження від 30.05.2017 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку партнерських відносин підприємств з вищими навчальними закладами.

Для досягнення встановленої мети у дисертаційній роботі поставлено наступні завдання:

- розвинути класифікацію видів партнерських відносин підприємства з ВНЗ;
- систематизувати бізнес-процеси ІТ-підприємств для розвитку партнерських відносин з ВНЗ;
- удосконалити модель вибору ВНЗ як потенційного партнера ІТ-підприємства;
- удосконалити модель визначення рівня цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством;
- розвинути послідовність вибору стратегії розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ.

Об’єктом дослідження є процеси розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та методико-прикладні положення розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі використовувалися різноманітні методи дослідження: порівняння, узагальнення, конкретизації, групування та систематизації – для уточнення сутності і змісту категорій під час виконання роботи, доповнення класифікації партнерських відносин підприємства (підр. 1.1), виділення бар’єрів розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ (підр. 2.2), розкриття принципів партнерської взаємодії між підприємством та ВНЗ (підр. 3.1); метод анкетування, емпіричного дослідження, експертних оцінок – під час розроблення анкети та аналізування рівня розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ (підр. 2.2, підр. 2.3); методи статистичного, динамічного та порівняльного аналізу –

з метою вивчення закордонного досвіду розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ (підр. 2.1); системного підходу – під час визначення показників цінності партнерської взаємодії з ВНЗ для підприємства (підр. 3.2); графічний метод – для побудови статичних і динамічних моделей для наочного відображення результатів дослідження (усі розділи дисертації); аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації).

Теоретичною та методологічною інформаційною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація управлінської звітності ІТ-підприємств, Інтернет-ресурси, нормативно-правові акти органів державної влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих і розробленні нових теоретичних і методико-прикладних положень з розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ. Наукові результати, що відображають новизну дослідження, полягають у такому:

вперше:

– систематизовано бізнес-процеси ІТ-підприємств на засадах виокремлення його видів (продуктового, аутсорсингового та змішаного), що дає змогу реалізувати раціональний вибір партнера (ВНЗ) та забезпечити ґрунтовніший підхід до реалізації стратегії розвитку партнерських відносин підприємства, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку;

удосконалено:

– модель вибору ВНЗ як потенційного партнера ІТ-підприємства, що, на відміну від існуючих, дає змогу врахувати особливості партнерських відносин саме з ІТ-підприємствами, ґрунтується на врахуванні цілей, завдань, особливостей діяльності продуктового, аутсорсингового та змішаного виду ІТ-підприємства, і передбачає розподіл критеріїв оцінювання ВНЗ;

– модель визначення рівня цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством, яка відрізняється від наявних тим, що дає змогу, на основі

низки критеріїв оцінювання економічних показників індивідуальної та функціональної складових, прийняти оптимальне управлінське рішення щодо удосконалення цих партнерських відносин;

набули подальшого розвитку:

- класифікація видів партнерських відносин підприємства з ВНЗ, яка вирізняється від наявних доданими класифікаційними ознаками (за рівнем новизни, за цілями формування, за типом господарської взаємодії, за регулярністю операцій, за характером впливу на середовище), що дає змогу обґрунтовано визначати види таких взаємовідносин під час вибору стратегії розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ;
- послідовність вибору стратегії розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ, яка відрізняється від існуючих тим, що здійснюється на основі розробленої матриці та враховує значення інтегральних показників індивідуальної та функціональної цінності партнерських відносин.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні теоретико-прикладних положень з розвитку партнерських відносин підприємств з вищими навчальними закладами. Основні результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: ТзОВ «КУБ СТУДІО» (довідка № 7 від 12.05.2017 р.), ТзОВ «Завод Електронпобутприлад» (довідка № 59-318 від 21.08.2017 р.), що засвідчує їх прикладний характер.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються при викладанні дисципліни «Консалтинг» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» усіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент») (довідка № 67-01-1463 від 07.09.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійних наукових напрацювань автора. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на міжнародних науково-практичних конференціях: «Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи» (м. Ужгород, 12-13 лютого 2016 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації» (м. Львів, 19-21 травня 2016 р.), «Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін» (м. Одеса, 29-30 квітня 2016 р.), «Маркетинг і логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 3-5 листопада 2016 р.), «Трансформаційні процеси в економіці України: глобальні та регіональні аспекти» (м. Львів, 15-16 грудня 2016 р.), «Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи» (м. Одеса, 3-4 березня 2017 р.), «Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку територій» (м. Опольє, Польща, 20-23 квітня 2017 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 15 наукових праць, з них 1 колективна монографія, 7 статей у наукових фахових виданнях України, з них 4 публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, 7 тез доповідей науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 5,25 друк. арк., з них особисто автору належить 4,85 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 162 сторінки. Дисертаційна робота містить 33 таблиці, 52 рисунки, список використаних джерел із 194 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА З ВНЗ

1.1. Сутність і значення партнерських відносин підприємства

Необхідність змін у формуванні партнерських відносин сучасного підприємства, посиленні їх впливу на конкурентоспроможність виробничої діяльності, інноваційну діяльність та реалізацію державної політики сталого розвитку не викликає сумніву.

Практичний досвід зарубіжних країн показує, що формування та розвиток партнерських відносин підприємств позитивно впливає на модернізацію економіки та гармонійний розвиток бізнес середовища. Перехід до економіки знань, стимулювання інноваційної діяльності вимагають переосмислення ролі партнерських відносин, особливо з навчальними та науково-дослідними інститутами.

За останні роки спостерігається розширення географії вивчення теорії та практик, пов'язаних з партнерськими відносинами підприємства. Якщо спочатку тема партнерських відносин підприємства досліджувалась переважно науковцями США, то зараз географія дослідників даної тематики розповсюджена по більшості країн світу. Все більшої популярності набувають дослідження співпраці підприємств з ВНЗ.

Однак, оскільки існує різноплановість задач, цілей, напрямків діяльності та умов ведення бізнесу учасників взаємовідносин, потрібним залишається уточнення вихідних понять теорії партнерських відносин підприємства.

Більшість вчених наголошують на тому, що термін «партнерство» – це форма відносин або спільна діяльність між підприємствами. Варто зазначити, що визначення та класифікація партнерських відносин в психології, економічній теорії, соціології, маркетингу мають суттєві різниці.

Формуванню партнерських відносин підприємства приділено праці значної кількості закордонних вчених, особливо необхідно виділити дослідження, що проводили: В. Алдерсон, І. Ансофф, С. Брю, М. Брюн, В. Варнавський, С. Вітте, Б. Джексон, Дж. Кейнс, Р. Лоунсон, Дж. Мілль, Р. Морган, Я. Отто, А. Пейн, М. Портер, П. Фішер, Ш. Хант, Дж. Шет, Ф. Штейн та інших. Вагомий вклад у розроблення теоретико-прикладних принципів у сфері партнерських відносин підприємства зробило чимало науковців, як І. Алексеєв, Т. Андрющенко, С. Антощук, Т. Балуєва, С. Безвух, М. Бондарчук, В. Варнавський, Ю. Волошина, Н. Галан, Н. Гетьманцева, Й. Даньків, А. Загородній, Ю. Князик, З. Коваль, Д. Корчунов, Я. Криворучко, Є. Крикавський, О. Кузьмін, С. Куш, С. Лаптев, В. Литвинов, Г. Махова, М. Мостов, Є. Мних, А. Наливайко, М. Окландер, І. Підгурська, Л. Попова, М. Попович, С. Порев, Г. П'ятницька, С. Семенюк, А. Татаренцева, О. Телетов, М. Ус, І. Хома, Н. Чухрай, З. Шершньова, А. Шохін та інші.

З'ясування сутності поняття партнерських відносин набуває особливого значення в умовах трансформації економіки України. Адже партнерські відносини нерозривно пов'язані з діяльністю підприємства та базуються на ринкових відносинах. Тому необхідно розглядати партнерські відносини підприємства як комплексну систему.

У своїй роботі Н. Чухрай та Я. Криворучко (2008) наголошували на тому, що партнерські відносини створюють переваги незалежно від галузевої належності, тому як партнерів можливо розглядати всі існуючі зв'язки підприємств за всіма напрямками відносин з оглядом на стан та цілі, які необхідно досягти. При чому партнерами можуть виступати посередники, споживачі, клієнти, постачальники, надавачі послуг, впливові інституції. Погоджуючись з визначенням, варто додати, що підприємствам, в особливості тим, що ставлять за мету розвиток інноваційної діяльності та управління інтелектуальним потенціалом варто розглядати ВНЗ як одного з основних потенційних партнерів.

С. Гаркавенко (2002) характеризує партнерські відносини підприємства як довгострокові, конструктивні та привілейовані. За поглядами Д. Корчунова (2005), партнерські відносини – процес співробітництва між компанією - споживачем та компанією - постачальником, і результатом такої співпраці вважається отримання економічної вигоди. Тобто, партнерські відносини можна трактувати як вид економічної діяльності, спрямований на отримання вигоди.

За словами Є. Крикавського (2004, с.11): «Маркетинг відносин поступово витісняє концепцію традиційного маркетингу і вказує на потребу існування в організації менеджера зв'язку, а також формування такого організаційного середовища, яке дає змогу результативно та ефективно управляти зв'язками з клієнтом».

На думку К. Мазурек-Лопатинської (2006, с.304), корисність для клієнта досягається завдяки ключовим компетенціям підприємства та злагодженому співробітництві з партнерами.

Інший науковець, А. Пейн, під маркетингом відносин визначає широкую, стратегічну концепцію управління стосунками зі всіма істотними зацікавленими підприємствами та виділяє три рівні управління взаємодією з клієнтами та партнерами (рис.1.1).

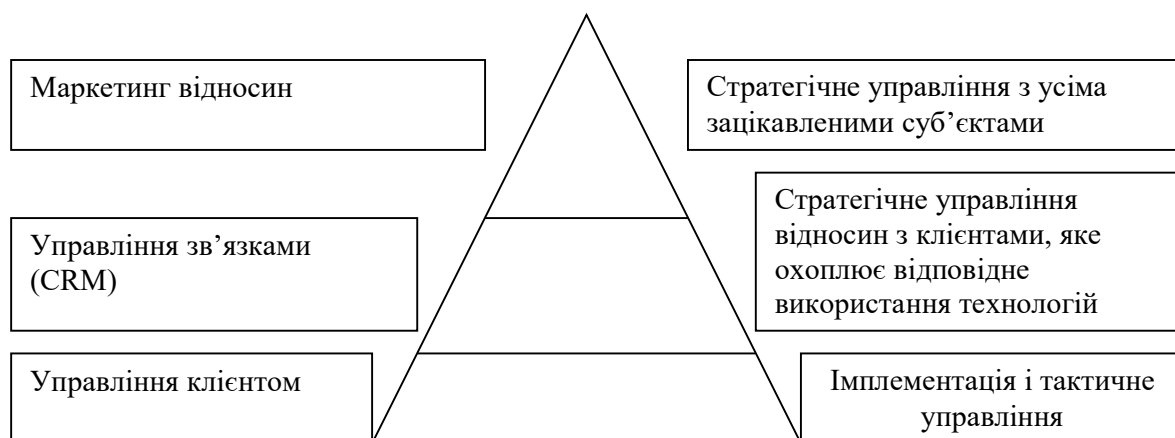


Рис. 1.1. Маркетинг відносин і управління зв'язками з клієнтами – ієрархія концепцій та понять

Примітка: Крикавський, Є., Люльчак З., Циран, Я., Петецький, І. (2015)

За його теорією успіх компанії залежить від здатності фірми перетворювати звичайних партнерів на постійних прибічників фірми.

Автори П. Дойль і Ф. Штерн (2007, с.56) під маркетингом відносин розуміють угоди, що постійно укладаються між сторонами протягом тривалого періоду часу. Також ці угоди можливі в тому випадку, коли кожна з сторін довіряє іншій. Тобто, партнерські відносини передбачають довгострокову взаємодію.

Варто зазначити, що існують різні рівні формування партнерських відносин. Наприклад, у поглядах Я. Отто (2003, с.12-13) вказується, що партнерські відносини можуть формуватися на двох рівнях, а саме на макрорівні та мікрорівні. До макрорівня науковець відносить стосунки, що існують між компанією і різними суб'єктами ринку (урядом, постачальниками, споживачами). До мікрорівня відносяться стосунки безпосередньо між організацією та клієнтом. Розвиток і умови таких відносин визначаються саме на якому рівні будуть формуватися відносини. Також вчений зазначає, що маркетингова діяльність має включати контроль за діяльністю всіх учасників ринкових відносин та їх переміщення.

Узагальнююче поняття «партнерство», наведене М. Ус (2011), визначається як форма відносин між підприємствами, що ґрунтуються на основі добровільної співпраці, взаємної довіри та підтримки, розподілі прав, зобов'язань і відповідальності сторін з метою отримання додаткових конкурентних переваг. Якщо переносити дане визначення на співпрацю «підприємство – ВНЗ», то в нашому випадку можна стверджувати, що обидві сторони отримають визначені конкурентні переваги. При цьому, такі переваги можуть бути не завжди явними та проявлятися в довгостроковій перспективі.

Водночас, у роботі Я. Гордон (2001) характеризує партнерські відносини як безперервний процес визначення й створення нових цінностей індивідуально з кожною зацікавленою особою, що переходить в спільне одержання й розподіл вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.

Вчений наголошує на тому, що учасники відносин мають спільно сприяти налагодженню зв'язку задля успішного конкурентного існування. Тому важливо зосереджувати увагу на розвитку системи взаємодії та оптимального вибору партнера, оскільки ці питання на сьогоднішній день залишаються неповністю розкритими.

Отже, партнер – це впершу чергу співучасник у певній спільній діяльності, що характеризується взаємною користю або взаємним розвитком. Підсумовуючи вказані різними дослідниками визначення партнерських відносин, виділимо наступні характеристики (рис. 1.2).

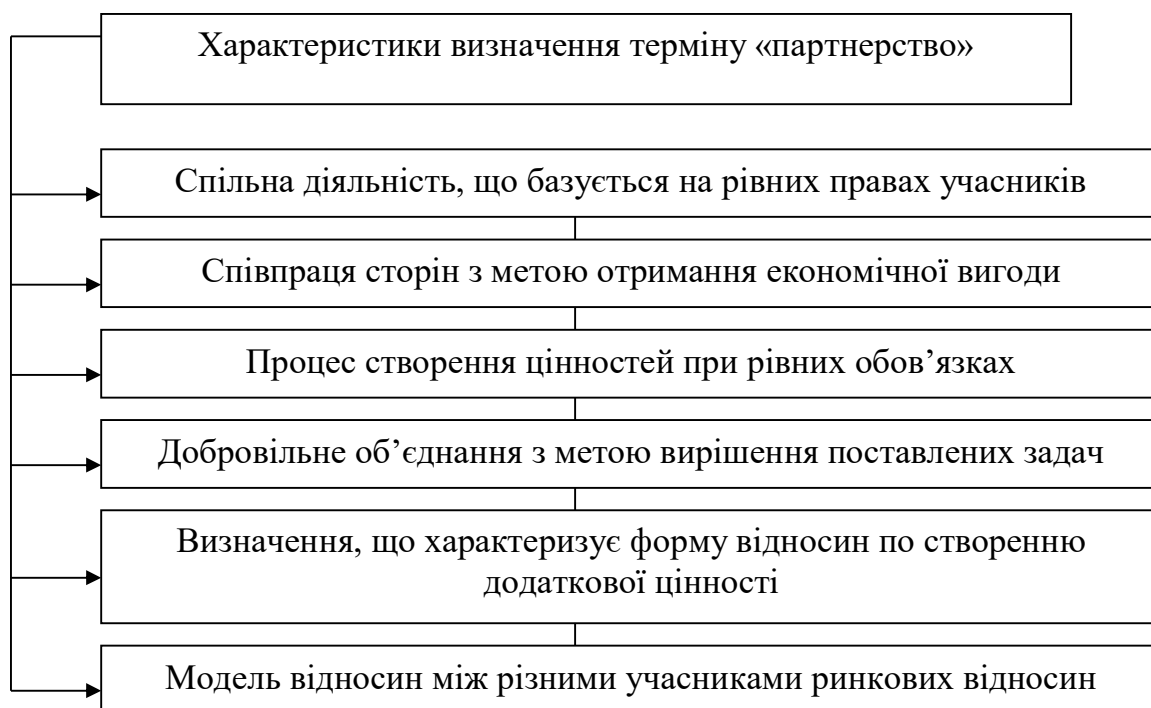


Рис. 1.2. Узагальнююче поняття партнерських відносин підприємства

Примітка: систематизовано автором

Відмітимо, що існують різні ознаки партнерських відносин підприємства. Як відмічає І. Підгурська (2010), ознаки партнерських відносин можна розділити на дві групи: критерії об'єктивного характеру (автономність, рівність суб'єктів, свобода вибору партнера, спільні дії та інтереси) та суб'єктивного характеру (взаємна довіра та відповідальність, сприйняття партнера як рівного).

Узагальнюючи найбільш поширені визначення партнерських відносин підприємства науковцями, виділимо наступні характерні ознаки:

- 1) інтерактивність, що базується на постійній взаємодії та обміні інформацією, матеріальними і нематеріальними ресурсами, діловою активністю;
- 2) обмеженість у прийнятті рішення (кожен партнер діє у межах своєї відповідальності);
- 3) синергетичний ефект від отриманого результату та спрямованість на спільний подальший розвиток;
- 4) об'єднаність у певній системі цінностей та окремому середовищі;
- 5) зацікавленість у інвестиційній, інноваційній, маркетинговій діяльності;
- 6) гнучкість до змін та адаптивність.

Основна мета партнерських відносин – надання довготривалих цінностей та переваг, при цьому запорукою успіху для обох сторін виступає досягнення високого ступеню лояльності та прихильності.

До специфічних юридичних особливостей партнерських відносин відносяться наступні: високий рівень настання ризику; втрата самостійності; необхідність юридичного втручання та фіксації партнерських відносин; обмеженість правової системи захисту партнерів.

Якщо розглядати підприємство як відкриту систему, то зі зростанням глобалізації спостерігається перехід від традиційного (консервативного та стабільного) до сучасного (гнучкого) підприємства. Все більше увага зосереджується не на внутрішньому потенціалі підприємства, а на зовнішньому середовищі та якості партнерських відносин. За дослідженнями, проведеними Є. Мнихом (2011), підприємства – партнери можуть бути поділені на три категорії: конкуренти, нейтралі, потенційні партнери.

Такий перехід пов'язаний з тим, що підприємство потребує постійного поповнення своїх ресурсів через співпрацю з іншими фірмами, клієнтами, зовнішніми інституціями, урядами, суспільствами і іншими постачальниками потрібних знань і засобів. Ключем до успіху вважається вміння менеджерів

виявляти різницю між наявними ресурсами та можливими до отримання з ринку, потрібними для досягнення поставлених цілей.

Дослідженнями маркетингу відносин підприємства займалися великі закордонні центри та школи, представниками яких були: Т. Левітт, Б. Джексон, Х. Хаканссон, І. Дж. Снехота, Н. Кемпбелл, Д. Форд, Б. Акселлон, Дж. Н. Шіт, А. Парватъяр, А. Пейн, Д. Беллентайн, М. Хрістофер та інші. У таблиці 1.1. вказано основні школи маркетингу відносин промислової орієнтації.

Таблиця 1.1

Загальна характеристика світових шкіл маркетингу відносин
промислової орієнтації

Назва школи	Американська школа	Міжнародна група маркетингу та продажів (ІМР)	Центр партнерських відносин	Англо -Австралійська школа партнерського маркетингу
Представники	Т. Левітт, Б.Б. Джексон	Х. Хаканссон, Н. Кемпбелл, Д. Форд, Б. Акселлон	Дж. Н. Шіт, А. Парватъяр	А. Пейн Д. Беллентайн, М. Хрістофер
Джерела формування концепції маркетингу відносин	Економічні теорії	Суспільні теорії обміну (мережі обмінів)	Відсутність виразних інспірацій	Процесні теорії стратегічного управління
Сутність маркетингу відносин	Зосередження на діях, підсилювальних лояльності покупців	Обмін вартості між фірмою і оточенням в системі зв'язків і взаємовідносин	Управління партнерськими стосунками між постачальниками і клієнтом	Стратегія, пов'язана з розвитком і підсиленням зв'язку з «ключовими ринками»
Головні сфери піднятих дослідницьких проблем	Управління стосунками які спираються на лояльність	Мережі ринкових зв'язків, класифікація відносин	Створення вартості для клієнта	Затримка клієнта в фірмі, процес обслуговування клієнта

Примітка: систематизовано автором

Звичайно, наведена таблиця не є вичерпною, тому виникає потреба у вивченні поглядів сучасних закордонних експертів, а також дослідженні світового досвіду розвитку партнерських відносин підприємства.

З таблиці 1.1 видно, що сутність маркетингу відносин має різниці в залежності від спрямованості. Однак, в цілому дана взаємодія орієнтована на максимізацію задоволення потреб партнерів. Існують і інші, переважно змішані підходи до визначення «партнерських відносин підприємства».

Актуальним стимулом розвитку партнерських відносин вважається поява економіки знань та концентрація на інноваціях. В сучасних умовах розвитку українські дослідники часто пропонують модель успішного інноваційного розвитку – потрійну спіраль, де партнерами виступають держава, університет і підприємство (С. Бай, К. Яцишина, 2012). А тому об'єктивно виникає потреба у чіткому усвідомленні партнерських відносин підприємства як економічного об'єкту дослідження.

Учасники інноваційного процесу активно взаємодіють між собою шляхом обміну фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами. Перевага партнерських відносин з ВНЗ полягає в наступному:

- по-перше, ВНЗ – стабільна організація, що має налагоджену організаційну структуру;
- по-друге, ВНЗ – учасник освітнього, наукового та інноваційного процесу;
- по-третє, це організація, що існує та розвивається протягом досить тривалого часу, має встановлені нормативи та положення;
- по-четверте, ВНЗ тісно наближений до громадськості та суспільства.

Автор вважає, що партнерські відносини між підприємствами та ВНЗ необхідно розглядати як спільну діяльність для досягнення поставлених цілей, що базується на принципах ефективної взаємодії та збалансованості інтересів з метою вирішення актуальних проблем економічного розвитку.

Саме тому в рамках даного дослідження в якості партнерів розглядаються підприємства та ВНЗ. Об'єктом управління в системі партнерських відносин «підприємство – ВНЗ» вважаються інтереси учасників, які мають як спільні риси, так і відмінності.

Пропонуємо розглядати парнерські відносини як відкриту систему. На вході даної системи варто виокремити інформаційне, правове, наукове, освітнє забезпечення, на виході – досягнення поставленої цілі (рис.1.3).

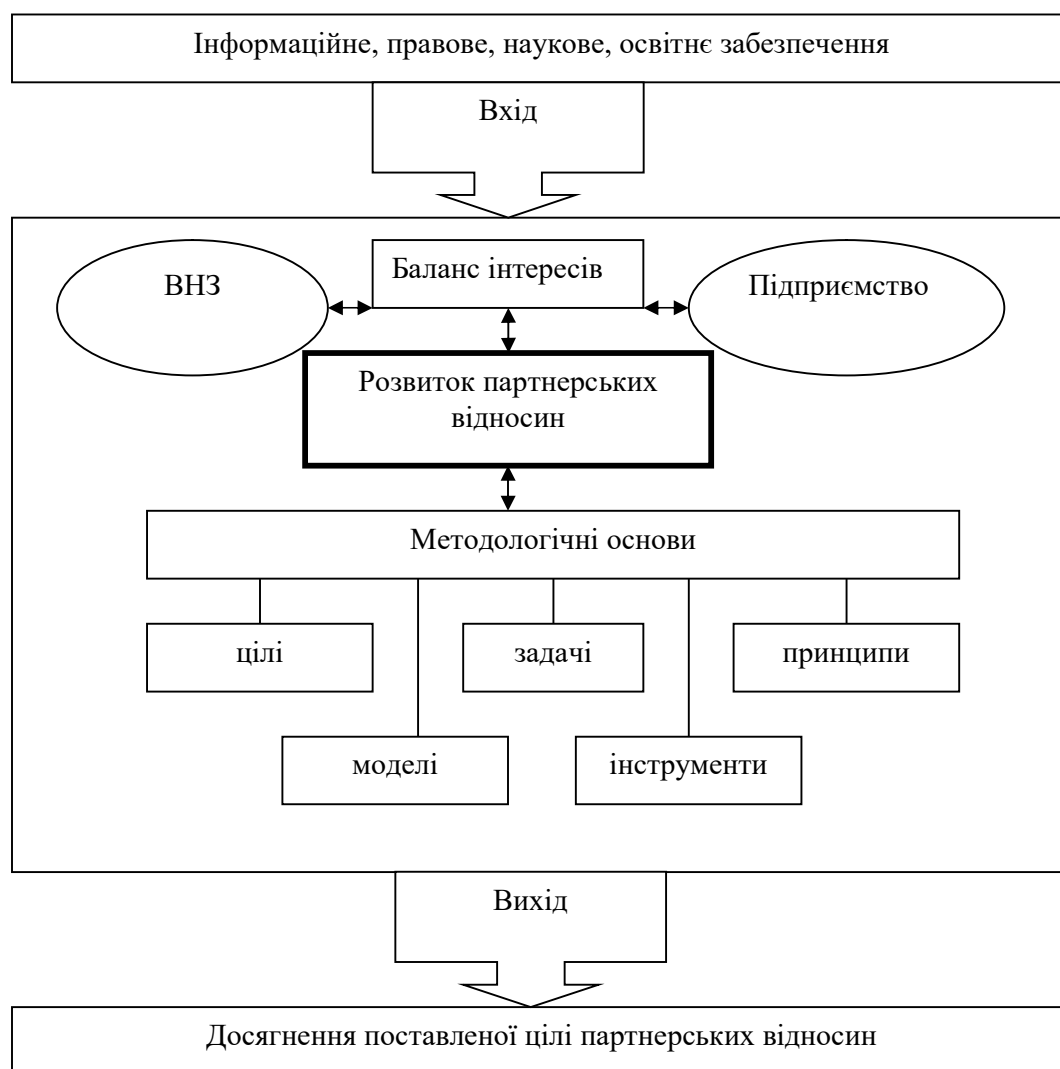


Рис. 1.3. Система партнерських відносин «підприємство – ВНЗ»

Примітка: розроблено автором

До методичних основ процесу розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ відносяться: цілі розвитку партнерських відносин;

задачі; об'єкт та суб'єкт управління; моделі; інструменти та принципи (лояльності, рівноправності, синергії, колегіальності, взаємовигідності); ресурси управління партнерськими відносинами, вибір яких в повній мірі впливає на хід розвитку спільної діяльності.

На сьогоднішній день існує досить розмежована класифікація видів партнерських відносин підприємства (за тривалістю, за ступенем охоплення ринку, за кількістю учасників, за резидентністю, за типом ринкових структур, за цілями та учасниками формування). Таблиця 1.2 містить розвинуту класифікацію видів партнерських відносин підприємства з ВНЗ.

Таблиця 1.2

Класифікація видів партнерських відносин підприємства з ВНЗ

Ознаки	Види
За тривалістю	- постійні; - тимчасові: <i>а) з пролонгацією;</i> <i>б) без пролонгації.</i>
За ступенем охоплення ринку	- міжнародні; - міжрегіональні; - регіональні; - локальні.
За типом господарської взаємодії	- матеріальні; - фінансові; - інформаційні; - трудові; - <i>освітні.</i>
За кількістю учасників	- двосторонні; - багатосторонні.
За галузевим охопленням	- моногалузеві; - полігалузеві.
За резидентністю	- з резидентами; - з нерезидентами
<i>За новизною</i>	- <i>нові;</i> - <i>існуючі.</i>
За цілями формування	- виробничі; - маркетингові; - дослідницькі; - навчальні.
<i>За характером впливу на середовище</i>	- <i>прямого впливу;</i> - <i>непрямого впливу;</i> - <i>неможливості впливу.</i>
<i>За регулярністю операцій</i>	- <i>регулярні;</i> - <i>нерегулярні.</i>

Примітка: розвинено автором; курсивом зазначені види, запропоновані автором

Зазначені вище види партнерських відносин виникають в залежності від умов та мети їх створення.

Оскільки об'єктом управління вважаються інтереси партнерів, то варто приділити увагу вигодам для підприємства. Детально приклади переваг розвитку партнерських відносин підприємства подано на рис. 1.4. В свою чергу в схемі пропонується виділити переваги, що отримає підприємство при співпраці з ВНЗ.



Рис. 1.4. Переваги використання маркетингу партнерських відносин

Примітка: розвинуто автором; курсивом виділено переваги, що отримає підприємство при співпраці з ВНЗ

Як видно з рис. 1.4, підприємство отримує ряд переваг від налагодження взаємовідносин з різними учасниками. Науковець О. Телетов (2013) виділяє зовнішніх та внутрішніх партнерів підприємства. До зовнішніх партнерів вчений відносить виробників, постачальників, посередників та споживачів, до внутрішніх партнерів відносяться комунікації між працівниками підприємства: власником, менеджером, фахівцем підприємства, маркетологом та ін.

Іншу класифікацію пропонує Ю. Князик (2010), яка розділяє суб'єктів маркетингу відносин на три групи: до першої групи науковець відносить постачальників, організації-споживачів, маркетингових посередників, надавачів ділових послуг; до другої групи відносяться фінансові установи, бюджетні організації, банки, громадські організації, засоби масової інформації; до третьої групи належать акціонери, керівники, персонал підприємства.

Якщо розглядати детальніше переваги партнерських відносин з ВНЗ, то найголовнішим аспектом вважається розвиток інновацій та скорочення витрат. Це може стосуватися як витрат на виробництво (при передачі частини роботи на аутсорсинг), так і витрат на час розробки інновацій, або проведення маркетингового дослідження. Наступною перевагою є кваліфікований персонал, навички і знання якого відповідають сучасним потребам ринку. Нові технологічні ідеї можуть сприяти налагодженню виробничого процесу підприємства та підвищенню рівня рентабельності.

Важливо виділити вигоди, які отримує підприємство від розвитку партнерських відносин (в тому числі і з ВНЗ):

- зниження витрат, пов'язаних з пошуком нових клієнтів та виконавців. Партнерські відносини з постійними споживачами дозволяють в повній мірі забезпечувати об'єми продажів. Також суттєво економиться час, оскільки немає необхідності шукати виконавця завдання;

- маркетинг відносин дозволяє мати групи споживачів, які створюють для компанії можливість для тестування та введення новостворених

продуктів з меншим ризиком. Отриманий відгук можливо використати для оптимізації виробництва продукції;

- рекламування продукції самими споживачами, що дозволяє зменшити витрати на додаткову рекламу;

- підвищення довіри споживачів. Під час партнерської взаємодії сторони отримують більше інформації;

- внутрішній маркетинг забезпечує більшу участь кожного окремого працівника в розвитку компанії та досягнення найповнішого задоволення споживачів;

- створюється певний бар'єр для виходу на ринок інших конкурентів підприємства.

Одним із завдань сучасного підприємства вважається встановлення ефективних стосунків з партнерами і реалізація управління у такий спосіб, щоб забезпечити найтісніший з ними зв'язок. Адже уміле планування партнерських відносин відіграє досить важливу роль в збалансованому розвитку підприємства в сучасному середовищі. Спільні проекти з ВНЗ, ярмарки вакансій, спонсорство в конкурсах та студентських олімпіадах, цільові господарські договори, PR кампанії дозволяють підвищити впізнавання підприємства серед молоді, а отже вважається ґрунтовним показником успіху підприємства, та характеризує його як сильного та відомого гравця на ринку.

Використання вказаних технологій дозволяє ефективно встановлювати зв'язки і сприяє тісній комунікаційній взаємодії між підприємством та ВНЗ. Варто зазначити, що дані способи являються універсальними як для вищого навчального закладу, так і для підприємства. Особливістю вважаємо всебічну зацікавленість у розвитку та користуванні перелічених заходів.

Все більшою мотивацією для розвитку відносин залишається можливість участі у спільних грантових програмах Європейського союзу, наприклад Horizon 2020, що набувають попиту в Україні.

Для ВНЗ також існує ряд можливостей при застосуванні маркетингу відносин. Основними є те, що наукова установа отримує можливість впровадження наукових розробок, фінансування проєктів, працевлаштування випускників. Також важливо, що під час такої взаємодії відбувається спільна розробка стандартів і програм в освітній галузі та перепідготовці, що задовольняють поточні запити ринку.

Фактори, що впливають на партнерські відносини підприємства, в тому числі і з ВНЗ, класифікуються наступним чином:

- 1) за сферою впливу: зовнішні (економічна ситуація в країні, демографія, політична ситуація) та внутрішнього впливу (узгодженість дій партнерів, рівень довіри партнерів, інформаційний обмін);
- 2) за тривалістю дії фактора: одноразові, поточні, періодичні;
- 3) за можливістю врахування: контрольовані та неконтрольовані;
- 4) за характером впливу (статичні – вплив яких не змінюються упродовж тривалого періоду; динамічні – вплив яких змінюється з часом);
- 5) за характером формування: правові, соціальні, економічні, політичні, технологічні, психологічні.

Підсумовуючи відмітимо, що у процесі формування партнерських відносин підприємства з ВНЗ необхідні також наступні елементи: інформація (бази даних; сайти партнерів; періодичні та неперіодичні видання), інтеграція партнерів, ініціатива партнерів та інтерес у розвитку партнерських відносин.

1.2. Взаємозв'язок суб'єктів партнерства «підприємство – ВНЗ»

Маркетинг партнерських відносин є важливою запорукою розвитку як підприємства, так і ВНЗ. У їх взаємодії можлива реалізація цілей та головних завдань існування організацій. Теоретичні положення визначення партнерських відносин підприємства є методичною основою для визначення особливостей взаємодії.

Не дивлячись на стрімкий розвиток концепції маркетингу взаємовідносин, формуванню різних підходів до вивчення, багато теоретичних та практичних аспектів залишаються відкритими для вивчення, наприклад особливості взаємовідносин та взаємозв'язок підприємств з ВНЗ.

Вивчення нових методик, інноваційних систем і специфіки партнерської поведінки учасників є необхідною умовою для виявлення ключових напрямів удосконалення національної інноваційної системи та економічної політики країни. В цілому визначення предмету та об'єкта партнерських відносин, а також їх взаємозв'язок важливі з погляду з'ясування категорій економічної теорії.

Теорія та методологія партнерських відносин підприємства з ВНЗ постійно удосконалюється. З'являються все нові і нові підходи до розвитку ефективних маркетингових стратегій взаємовідносин. Про це свідчать результати міжнародних конференцій: Європейської маркетингової академії, Американської асоціації маркетингу, Академії маркетингу Великої Британії та публікацій вчених у журналах, що індексуються міжнародними базами даних Scopus, Web of Science, Index Copernicus.

Вчений С. Куц (2003) вважає, що концепція маркетингу взаємовідносин залишається однією з найбільш актуальних напрямів розвитку маркетингу та базується на високій цінності взаємовідносин партнерів. Науковці О. Лизунова та Е. Придятько (2016) зазначають, що в Україні співпраця ВНЗ та підприємств розвинута на невисокому рівні. Поширеними вражаються дві форми співпраці:

- короткострокова (проходження практики на базі компанії, лекції, студентські конкурси, ярмарки вакансій, звернення до відділів сприяння працевлаштуванню випускників);

- довгострокова (проведення навчальних курсів та обладнання лабораторій, стажування на базі компанії, надання робочого місця).

Експерти стверджують, що великий вплив на загальний рівень функціонування підприємства на ринку України відіграє результат

налагодженої взаємодії з існуючими та потенційними партнерами. При цьому створення нових моделей та методів співпраці потребує врахування чисельної кількості факторів.

Довгострокове стратегічне партнерство між підприємством та ВНЗ може здійснюватись у різні способи взаємодії: цільова підготовка і перепідготовка спеціалістів, реалізація технічних, дослідницьких і виробничих завдань із залученням провідних викладачів та студентів, спільна розробка стандартів і програм у галузі професійної освіти та перепідготовки, що задовольняють як поточним запитам економіки, так і перспективним напрямкам розвитку.

Відтак, партнерська діяльність ВНЗ з підприємствами, що сприяє активному використанню науково-технічного потенціалу університетів, в сучасних умовах в Україні може здійснюватися у різний спосіб (рис. 1.5).

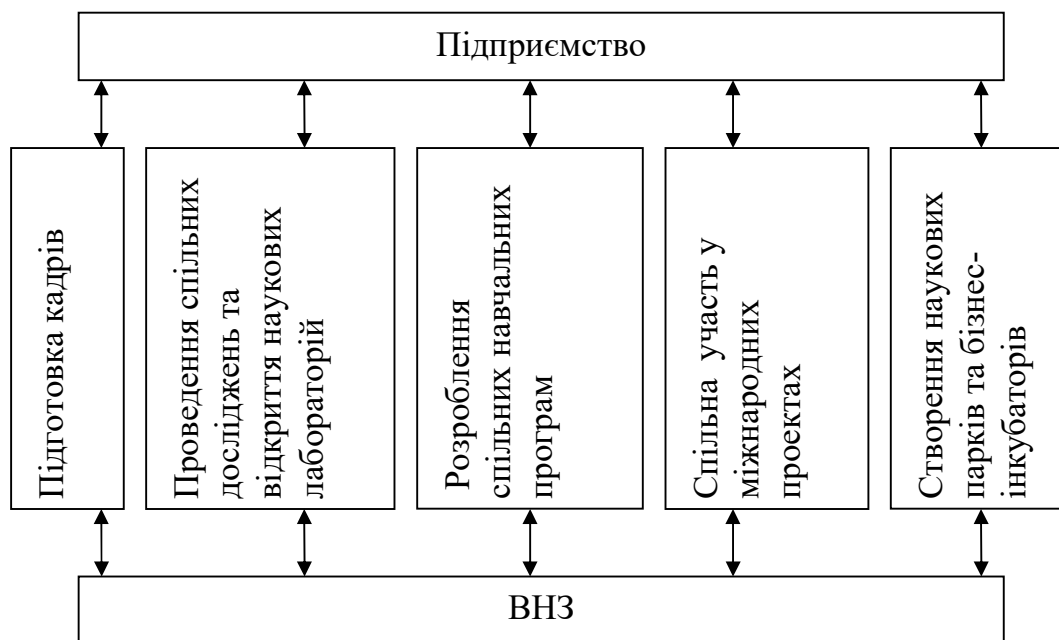


Рис. 1.5. Основні форми взаємодії між підприємствами та ВНЗ

Примітка: систематизовано автором

Охарактеризуємо кожен з них більш детально:

1. Проведення спільних практичних наукових досліджень. До них належать експериментальні або теоретичні роботи, що можуть проводитися

студентами та науковими працівниками з метою набуття нових знань для майбутнього використання у практичній роботі, чи трудовій діяльності.

2. Створення підприємницьких та інноваційних центрів на території ВНЗ, що можуть надавати комплексні послуги малому та середньому бізнесу. Такі центри будуть сприяти інтеграції інноваційних бізнес утворень та розвитку інноваційного підприємництва в партнерських відносинах з місцевими та регіональними організаціями.

3. Створення бізнес-інкубаторів та коворкінгів як інструментів економічного розвитку, спрямованих на прискорення росту і успіху підприємства через різноманітну кількість адміністративних, маркетингових та управлінських послуг з підтримки бізнесу та виробництва продуктів, надання допомоги в управлінні і фінансуванні важливих бізнесових і технічних проектів.

4. Формування університетських комерційних об'єднань, що утворюються шляхом відокремлення від головної фірми, але працюють за допомогою її матеріальних і нематеріальних активів.

5. Розширення науково-дослідних, науково-технологічних та науково-виробничих парків, що представляють собою комплекс науково-дослідних, проектувальних, виробничих та інших організацій, та спеціалізуються на впровадженні інноваційних технологій і тісно співпрацюють з університетами та дослідницькими центрами (наприклад, Академією наук).

Отже, партнерські відносини між підприємством та ВНЗ можна представити у вигляді однієї з наступних організаційних форм (рис. 1.6). Існують і інші, переважно похідні форми партнерських відносин. Остаточний вибір форми взаємодії підприємством залежить в першу чергу від основної діяльності та цілей розвитку партнерських відносин з ВНЗ.

Ефективність діяльності інноваційних інкубаторів, кластерів та дослідницьких центрів пов'язана з організаційними, юридичними та економічними чинниками. До чинників, що заважають розвитку українських інкубаторів вчені відносять: дефіцит ресурсів і їх завищену вартість; слабо

розвинений або дорогий венчурний капітал; несприятливу для бізнес-середовища державну політику; брак підтримки інновацій.

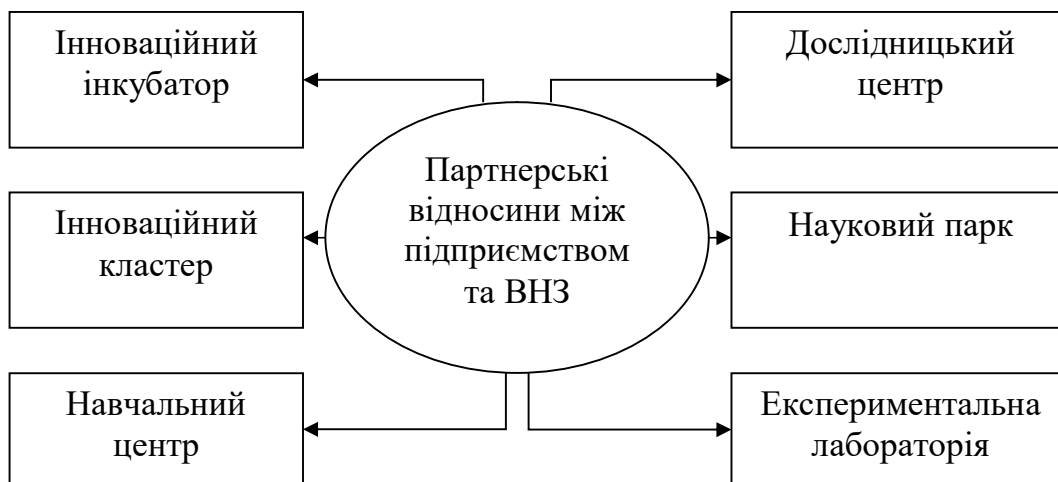


Рис. 1.6. Організаційні форми, у межах яких проводиться спільна діяльність підприємств з ВНЗ

Примітка: сформовано автором

Однак, саме дослідницькі центри, лабораторії та інноваційні інкубатори необхідні для формування інновацій (рис. 1.7). Представлена схема дозволяє чітко прослідкувати залежність партнерів (ВНЗ та підприємства) у створенні інновацій.

Розглянемо детальніше діяльність інноваційних інкубаторів та дослідницьких центрів. Світова практика свідчить, що за допомогою вказаних інноваційних структур розв'язуються такі актуальні задачі як: вдосконалення галузевої структури виробництва і прискорення економічного розвитку територій; активне впровадження у виробництво вітчизняних і зарубіжних науково-технічних розробок; випробування на локальному рівні різних варіантів впровадження нових форм господарювання і пристосування до умов внутрішнього ринку.

Найпоширеніша модель партнерства, яка склалася сьогодні в Україні, – підготовка спеціалістів для потреб компаній через програми стажувань (проходження практики). Проте ця модель не має впливу на якість підготовки випускників ВНЗ загалом. На погляд Центру «Розвиток КСВ»

[118], модель ефективного партнерства компанії і ВНЗ повинна обов'язково включати декілька видів співпраці та мати на меті вплив на процес підготовки майбутніх фахівців у цілому.

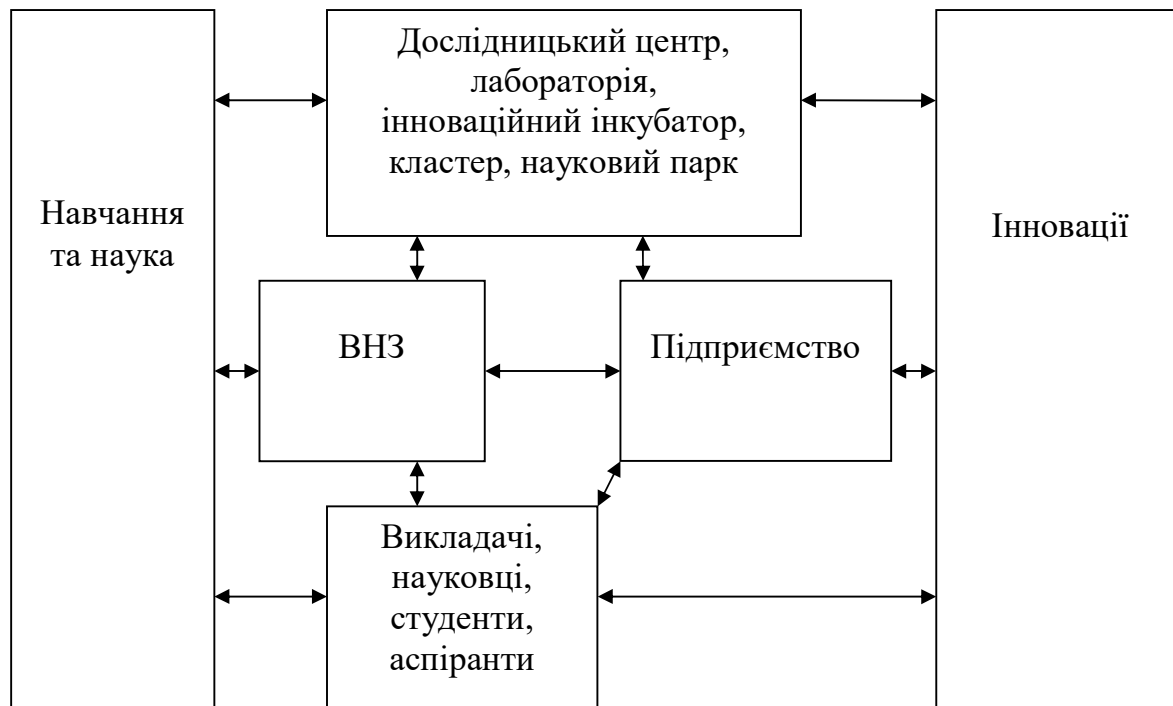


Рис. 1.7. Схема взаємодії між підприємством та ВНЗ розвитку інновацій

Примітка: розроблено автором

Матюх С. А. (2013) особливу увагу приділяє взаємодії підприємств та ВНЗ у навчанні та підготовці кадрів. Вчений наголошує, що саме використання та розвиток зв'язків між підприємствами та ВНЗ дозволить сформувати умови формування якісних продуктивних сил. Взаємодія з роботодавцями починається зі спільної розробки нормативної бази: розробка державних освітніх стандартів, розробка й коригування основних освітніх програм. Далі роботодавець бере участь у навчальному процесі: організація й проведення виробничих практик, проведення навчальних занять.

Ще одним пунктом у процедурі оцінки якості навчання, вчені називають участь роботодавців у роботі різних експертних комісій,

насамперед, при акредитації вузів. Можливе також створення комісій з метою виявлення рівня підготовки студентів з ініціативи роботодавців, професійних співтовариств. При цьому учасники експертних комісій повинні бути підготовлені до такої роботи й бути в змозі об'єктивно оцінювати якість підготовки.

Важливою формою оцінки якості навчання є статистичний збір інформації, до якого належить проведення опитувань роботодавців за спеціально розробленими анкетами, і спостереження самими роботодавцями за молодими фахівцями, тому що тільки в процесі роботи через деякий час після випуску можна більш повно судити про сформованість професійних компетенцій, передбачених освітніми програмами і необхідних у професійній діяльності.

Один з найважливіших способів для університетського ділового співробітництва зосереджений в програмах стажування та практики. Дуже важливо відзначити пропозицію про створення консультаційних комітетів в університетах, члени якої представляють галузі, які можуть надати поради про необхідні навички та вміння випускників.

Також формою взаємодії між підприємством та ВНЗ може бути створення консалтингової групи. Завдання такої послуги – проведення певного економічного, маркетингового аналізу сфери ринку, та надання консультаційних послуг підприємству.

Підготовка кадрів залишається одним з головних завдань ВНЗ, а тому важливим залишається передова зацікавленість до вимог ринку щодо компетенції фахівців. Саме через співпрацю з підприємством можливе постійне удосконалення навчальної програми.

Існує ряд особливостей взаємодії між підприємством та ВНЗ. Підприємство функціонує в жорстких умовах бізнесу та середовищі, що постійно змінюється. ВНЗ в свою чергу є більш стабільним і бюрократичним, а тому не може так швидко адаптуватися під вимоги бізнесу. При розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ необхідно пам'ятати, щодо

діяльність останніх в Україні контролюється Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, Указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, нормативними актами Міністерства освіти і науки України, галузевих міністерств і відомств.

Як зазначають С. Безвух, А. Стопчак (2015), найбільш поширеною формою взаємодії підприємства та ВНЗ вважаються ярмарки вакансій, що дозволяють налагодити відносини та підвищити рівень працевлаштування випускників.

Як зазначає Телетов О. (2016) при формуванні навчальної програми в ВНЗ необхідно враховувати, що сучасному роботодавцеві більше потрібні навички студента, і прикладом для маркетолога можуть бути: вміння виступати перед різною аудиторією, працювати з сучасними технологіями, розробляти різні тренінги тощо.

Додамо що, однією з умов розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ, що стає популярним в сучасних умовах, вважається створення кластерів. Основною метою створення кластерів вважається прискорення економічного зростання регіонів. До завдань моделі взаємовідносин в межах кластеру належать наступні:

- активне регіональне впровадження;
- активізація діалогу між функціонуючими регіональними інститутами (компаніями, ВНЗ, школами, бізнесом та іншими представниками);
- сприяння науково-технічному розвитку регіону;
- залучення потенційних інвесторів;
- розвиток міжнародних зв'язків регіону.

На рис. 1.8 подано систему партнерських відносин «підприємство – ВНЗ» у межах кластеру. Завданням кластерної моделі партнерських відносин виступає налагодження зв'язків між існуючими суб'єктами ринку та ВНЗ зокрема, задля спільного прогресу, усунень протиріч у діяльності, взаємного

розвитку та адаптації до змін середовища. Згідно визначення М. Портера (198) кластером називається група взаємозалежних компаній, постачальників послуг, агентств, торгових об'єднань, що зосереджені в певному географічному регіоні та виконують якийсь спільний проект.

С. Соколенко (2002) вважає кластер системою взаємодії, в основі якого лежить ділове спілкування учасників певного виробничого процесу, що зосереджені на певній території та здійснює виробничу діяльність для отримання синергетичного результату.



Рис. 1.8. Система партнерських відносин підприємства у межах кластеру

Примітка: сформовано автором

М. Войнаренко (2001) характеризує кластер як: «територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, які тісно співробітничать із науковими установами, ВНЗ та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності та економічного зростання регіону».

Згідно визначення Федулової Л. (2010, с.324) до властивостей кластера відносяться: вільне ціноутворення; фінансова стабільність; економічна

самостійність; високий рівень відповідальності учасників; підтримка приватного підприємництва.

Відмітимо, що однією з умов організації кластеру є постановка спільної мети та цілей учасників. Заснування кластеру має на меті розвиток інтересів і не виробничих організацій, а саме консультаційних установ, вищих навчальних закладів, спеціалізованих технікумів, фондів, громадських організацій та організацій, що працюють в сфері послуг. Позитивним кроком для розвитку мережі кластерів взаємодії виступає консолідація зусиль всіх учасників взаємодії для розвитку економіки країни. Як зазначає Л. Федулова (2010), формування кластерних організацій мають вплив на економічний стан регіону.

Серед переваг участі в кластерах традиційно зустрічаються:

- освітня підтримка та вільний доступ до мережі конференцій та семінарів;
- технологічна підтримка;
- вільний доступ до маркетингових досліджень;
- розширення зв'язків з потенційними партнерами та закордонними інвесторами;
- юридичне консультування та захист прав учасників кластера.

Крім того, розвиток партнерських відносин підприємств з ВНЗ впливає на формування інноваційної економіки, удосконалення механізму взаємодії в межах кластеру та впливає на рівень інвестиційної привабливості країни в цілому. Також, налагоджена система партнерських зв'язків частково дозволяє удосконалити процес обміну інформацією між учасниками, сприяти цільовому розподілу ресурсів, впорядкувати грошові та інвестиційні потоки.

Необхідно відмітити, що існують ризики участі у кластері, що, насамперед, пов'язані з неузгодженістю очікувань учасника та діяльності кластера. Вчені зазначають, що складнощі партнерської взаємодії пов'язані з:

- 1) відсутністю довіри до партнерів;
- 2) страхом крадіжки інтелектуальної власності;

- 3) бажанням кожної компанії бути одноосібним лідером на ринку;
- 4) нерозумінням вигод від співпраці;
- 5) можливістю втрати прав власності.

За словами Є. Мниха (2011), принципи добору ділового партнера без урахування галузевої приналежності приблизно однакові, але конкретні методи оцінки суттєво відрізняються.

Як зазначає Ю. Попова (2011), існують три основні чинники, відповідно до яких необхідно розробляти підходи до оцінки партнера: різнорідність, спільний розвиток та взаємозалежність. Саме різнорідність партнерів за розмірами, технологіями, організацією та культурою викликає необхідність розвитку індивідуального підходу до оцінки взаємозв'язку.

Існують різні методи, що можуть бути застосованими при виявленні рівня партнерської взаємодії та оцінки партнера. Ус М. (2011) виділяє п'ять основних критеріїв оцінювання партнера, до яких належать: маркетингові, фінансові, виробничі, технологічні та організаційні. При здійсненні оцінювання партнера, вчений рекомендує використовувати таксономічний аналіз та побудову інтегрального показника.

До одного із методів вибору моделей розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ належить проведення комп'ютеризованого економічного аналізу для прийняття своєчасного управлінського рішення. При проведенні такого аналізу враховується велика кількість факторів зовнішнього та внутрішнього впливу. Перевагою аналізу з використанням комп'ютерних систем є скорочення витрат часу на прийняття рішення, зниження трудомісткості виконання аналізу, підвищення достовірності результатів, надійність отриманих показників, системність та результативність значень.

Існує певна складність розробки програмного забезпечення для автоматизованого економічного аналізу партнерських відносин. Це в першу чергу пов'язано з тим, що для вибору партнера необхідно визначити ціль партнерських відносин, а тому існує різниця у ключових показниках. Тому

питання вибору моделі взаємодії «підприємство-університет» з урахуванням багатокритеріального оцінювання залишається не до кінця вирішеним.

Науковець Ю. П. Кондратенко (2014) пропонує у випадку оцінки рівня співпраці між підприємством та ВНЗ використовувати систему підтримки прийняття рішень (СППР). Такі системи розробляються на основі нових методів, технологій прогнозування, штучного інтелекту. Застосування СППР дозволяє в конкретних випадках обрати найбільш раціональну модель розвитку партнерських відносин між підприємством та університетом.

У дослідженнях В. Харченка, В. Скляр (2014) пропонується вибір однієї з чотирьох моделей співпраці в системі «ІТ-компанія – університет» ($m=4$):

- модель А1 передбачає взаємодію «ІТ-компанія – університет» в освітньому процесі та підготовці кадрів;

- модель А2 враховує можливості спільної розробки та сертифікації результатів;

- модель В має на меті створення спільного наукового центру досліджень;

- модель С включає створення та підтримку стартапів та студентських наукових груп.

Вибір моделі залежить від критеріїв x_j , ($j=1,2,\dots,n$), що характеризує діяльність партнера. Формуючи декомпозиційний вектор координат, автори пропонують врахувати набір визначених показників ($n=27$). Декомпозиційний вектор координат виглядає наступним чином:

$$X = \{x_j\}, \text{ де } j=1\dots 27 \quad (1.1)$$

Ми погоджуємося, що даний метод дає змогу скоротити час на прийняття рішення щодо співпраці, однак, хочемо зазначити, що на вибір моделі взаємодії суттєвий вплив має ціль та завдання партнерських відносин. Саме тому розроблення методології розвитку партнерських відносин набуває своєї актуальності.

Отже для оцінки партнерських відносин між підприємствами та партнерами науковці використовують різні методи. Вибір методу залежить від специфіки діяльності партнерів та мети, що ставиться перед науковцем при проведенні дослідження. Для оцінки стану та ефективності партнерських відносин підприємства з ВНЗ можуть бути використані методи: експертних оцінок, метод Дельфі, математичного моделювання (теорія гри, теорія графів), системи збалансованих показників та оцінювання ефективності затрачених ресурсів.

1.3. ВНЗ як партнер у діяльності підприємства

Великий вплив на загальний рівень функціонування підприємства на ринку України відіграє результат налагодженої взаємодії з існуючими та потенційними партнерами. При цьому створення нових моделей та методів співпраці потребує врахування чисельної кількості факторів. Якщо брати до уваги, що потенційним партнером підприємства може стати ВНЗ, то необхідно враховувати особливості діяльності університету та виділяти інші критерії оцінки при виборі моделі взаємодії.

Перехід від індустріального до постіндустріального інформаційного суспільства супроводжується зростаючою зацікавленістю у співпраці між ВНЗ та підприємствами. Новий тип економіки, економіки знань, визначає потребу у розвитку ефективних механізмів продукування та комерціалізації знань на основі узгодження державних, корпоративних та академічних інтересів. Важливу роль в інноваційній діяльності припадає саме на наукові спільноти, представлені дослідницькими лабораторіями та ВНЗ, що виконують роль генераторів та розповсюджувачів знань, а також функцію трансферу інноваційних технологій.

Вагомий внесок у дослідження ролі ВНЗ у сталому розвитку України та партнерстві з підприємствами, зробили вчені С. Антощук, П. Бадаченко, М. Бондарчук С. Бай, С. Безвух, Т. Боголіб, О. Вінніков, І. Грищенко,

Й. Даньків, О. Жук, В. Жуков, Г. Задорожний, А. Іонова, О. Кузьмін, О. Крат, О. Лизунова, Ю. Лопатинський, Т. Несторенко, С. Порев, Г. П'ятницька, А. Рибіна, А. Ромін, М. Саприкін, С. Семенюк, А. Стопчак, О. Телетов, Г. Товканець, С. Товканець, В. Тропініна, Л. Федулова, А. Чухно, Л. Шевченко, О. Янковська, К. Яцишина, С. Якубовський та інші.

За словами Н. Чухрай та Р. Патори (2010): «Більшість технологічних переломів походить з науково-дослідних інститутів, академічних установ та наукових лабораторій ВНЗ. Встановлення тісної співпраці, а також підтримка вищих навчальних закладів і дослідних інститутів і черпання знань про наукові досягнення, які реалізуються у цих інституціях, може бути важливим джерелом знань і задумів при впровадженні радикальних змін і розвитку ринку. Завдяки такій співпраці витрати і ризик дорогих фундаментальних та прикладних досліджень можна перекласти на плечі дослідних інституцій».

Сучасні дослідження проблем формування та ефективного функціонування інноваційних систем розвитку національної економіки переконливо доводять важливість розвитку взаємовідносин між державою, освітніми, науково-дослідними установами та бізнесом. Розвиток інновацій залежить від здатності представників підприємств та ВНЗ співпрацювати в різних напрямках: технологій, дизайну, інженерії та ін. Необхідно додати, що розвиток партнерських відносин з ВНЗ залежить від економічної моделі країни, політичних інституцій, потреб ринку та індустрії.

Вчені С. Безвух, А. Стопчак (2015) розглядають партнерські відносини підприємства з ВНЗ як одну з основних форм соціального партнерства, що побудоване на основі соціальної справедливості. Перевагою розвитку партнерських відносин для ВНЗ є працевлаштування випускників, а для підприємств – можливість вибору найбільш талановитих кандидатів.

Як зазначає С. Семенюк (2012) освіта на сьогоднішній день працює в ринкових умовах, де отримана інформація та знання перетворюються на основний капітал випускника. Водночас вчений відмічає низьку інноваційну активність українських вищих навчальних закладів, що пов'язане з низьким

рівнем ресурсного забезпечення, особливо це стосується обладнання, інформації та інших витратних матеріалів.

Доцільно звернути увагу на те, що майбутнє співробітництво має бути побудоване на основі заохочення працівників освіти працювати в індустрії та представників компаній в університеті. Як зазначає Т. Боголіб (2016): «У системі освіти дослідницькі університети відіграють ключову роль у підготовці професіоналів, спеціалістів високого рівня, вчених-дослідників, які потрібні для розвитку економіки країни, здатних генерувати знання і створювати національні інноваційні системи».

В свою чергу українські дослідники С. Бай, К. Яцишина (2012) пропонують модель успішного інноваційного розвитку – потрійну спіраль, де основними учасниками інноваційного процесу є держава, університети і приватний бізнес. Учасники інноваційного процесу активно взаємодіють між собою шляхом обміну фінансовими, матеріальними, інтелектуальними ресурсами. Важливо в цій спіралі підкреслити роль ВНЗ.

Відповідно до законів «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність»: «Вищий навчальний заклад – окремих вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей».

Окремо розглянемо визначення дослідницького університету: «Дослідницький ВНЗ – національний ВНЗ, що забезпечує прогресивний розвиток держави в певних галузях знань за моделлю поєднання освіти, науки та інновацій, сприяє її інтеграції у світовий освітньо-науковий простір».

Тобто, інноваційна діяльність вищих навчальних закладів є важливим елементом його місії, а тому потребує розвитку та фінансової підтримки. При

чому ця фінансова підтримка може проявлятися як зі сторони держави, так і підприємств різних форм власності. Водночас, ця інноваційна діяльність тісно пов'язана з маркетингом інновацій в освітній сфері. С. Семенюк (2012) виділяє такі напрямки маркетингу інновацій в освіті, як: інноваційні технології в предметній галузі, взаємодію науки і практики, проведення фундаментальних досліджень та інші. Підкреслимо, що ВНЗ відіграє важливу роль не тільки в навчальному, але й науковому напрямі. Зобразимо стратегічну взаємодію освіти і науки в ВНЗ на рис.1.9).

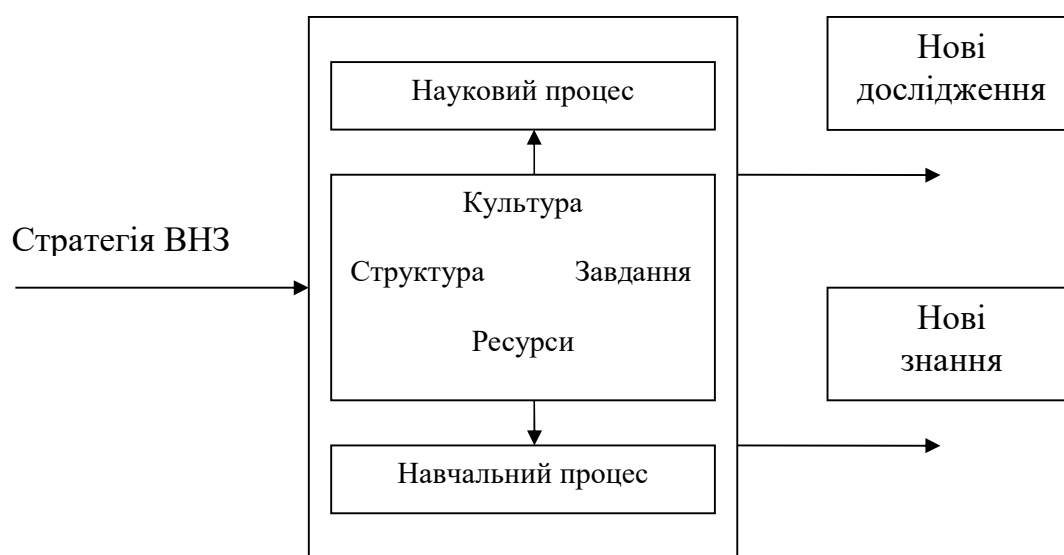


Рис. 1.9. Стратегічна взаємодія освіти та науки в ВНЗ

Примітка: побудовано автором

Також вища освіта є вирішальним чинником в формуванні професійного та духовного розвитку особи в умовах економічної і політичної незалежності України.

Для вибору ВНЗ як партнера підприємства, необхідно розглянути детально основні завдання діяльності університету відповідно до вище зазначених законів:

- здійснення освітньої діяльності певного напрямку, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідає стандартам вищої освіти;

- здійснення наукової і науково-технічної, творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності;
- реалізація інноваційних програм підготовки наукових кадрів;
- створення умов академічної мобільності;
- проведення науково-дослідних робіт;
- забезпечення виконання державного замовлення та угод на підготовку фахівців з вищою освітою;
- здійснення підготовки та перепідготовки наукових і науково-педагогічних кадрів та їх атестація в акредитованих вищих навчальних закладах третього та четвертого рівнів акредитації;
- вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці і сприяння працевлаштуванню випускників;
- забезпечення культурного і духовного розвитку особистості, виховання осіб, які навчаються у вищих навчальних закладах, в дусі українського патріотизму і поваги до Конституції України підвищення освітньо-культурного рівня громадян;
- участь у реалізації міжнародних проектів і програм, участь в конференціях, семінарах, виставках.

З урахуванням вище наведеного, відмітимо, що відповідно до поставлених завдань перед ВНЗ, існують певні стратегічні рішення для підприємств, особливо в сфері кадрового забезпечення, перепідготовки працівників, науково-інноваційної роботи, що зумовлює необхідність поглиблення розвитку партнерських відносин між двома інституціями.

Як зазначає А. Ромін (2015), стратегічне партнерство ВНЗ та підприємства дозволяє вирішити низку завдань, а саме: формування моделей інтеграції науково-технічної, навчальної й інноваційної діяльності; реалізація моделей міжвузівських програм цільової підготовки фахівців для підприємств і організацій; виконання науково-технічних програм, що спрямовані на створення наукоємних технологій і конкурентоспроможної

продукції; розроблення та впровадження ефективних механізмів прогнозування ринку праці в пріоритетних науково-освітніх напрямках.

Для розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ важливо враховувати до якого типу вищого навчального закладу відноситься партнер підприємства. На сьогоднішній день існує чітка класифікація типів навчальних закладів, що функціонують в Україні, а саме: університет, академія, інститут, консерваторія, коледж, технікум (училище). Кожен з вище зазначених закладів освіти може виступати партнером підприємства відповідно до основної мети і завдання співробітництва (науково-виробнича діяльність, інноваційна робота, підготовка та перепідготовка кадрів).

Як зазначають В. Харченко, В. Скляр (2014), місія та стратегія співпраці ВНЗ та підприємства має розроблятися на вищому рівні керівництва, а потім трансформуватися в кафедральні стратегії.

Як вище зауважено, двосторонні відносини між ВНЗ та підприємствами, що не входять до складу системи вищої освіти, сприяють розв'язанню проблем з впровадженням результатів наукових досліджень, інновацій і розробок. Також ці фактори можуть впливати на показники діяльності ВНЗ: кількість випускників ВНЗ, кількість стартапів та компаній створених студентами, випускниками, викладачами; зростання позиції ВНЗ у світовому рейтингу; зростання кількості наукових публікацій.

На розвиток партнерських відносин між підприємствами та вищими навчальними закладами в Україні впливає діяльність спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки. Основні його завдання: розроблення відповідно до законодавства пропозиції щодо обсягів бюджетного фінансування наукової та науково-технічної діяльності вищих навчальних закладів, інших підприємств, установ і організацій, що діють у системі вищої освіти; здійснення управління у галузі наукової і науково-технічної діяльності, зокрема через державне замовлення, а також організація і забезпечення проведення наукової роботи як невід'ємної складової освітнього процесу у ВНЗ.

Розвиток партнерських відносин між підприємствами та вищими навчальними закладами сприяє удосконаленню освітньої галузі в Україні та визначається принципами інтеграції в європейський та світовий освітній простір, переходом до ринкових відносин, що кардинально впливають на роль спеціалістів з вищою освітою. Як зазначають Т. Ковалюк, О. Єфіменко, ефективна форма співпраці, що підтримує баланс між теоретичними знаннями та прикладними технологіями, сприяє просуванню інновацій в освіті. В свою чергу це сприяє зростанню наукової конкурентоспроможності країни у майбутньому.

Важливим у розвитку партнерства залишається створення умови для найповнішого освоєння суспільством багатогранного потенціалу як української, так і світової науки. Особливо це стосується науково-дослідної роботи студента.

Науково-дослідна робота в Україні полягає в активній пошуковій діяльності та виражається у самостійному творчому дослідженні. Унаслідок такої пошукової діяльності виявляється значущість роботи та новизна. На думку І. Каташинської (1996) у сфері науки процеси оновлення відбуваються з особливою інтенсивністю. Вони охоплюють когнітивну, методологічну, світоглядну, інституціональну сфери науки. До наукової роботи потрібно послідовно готувати студентів впродовж всіх років навчання.

За словами Й. Даньків, М. Попович та Ю. Волошиної (2013), позитивні результати співпраці між підприємствами та ВНЗ полягають у тому, що студенти можуть запропонувати власне бачення удосконалення певного виробничого процесу на підприємстві та отримати перший досвід, а згодом і можливість працевлаштування.

Необхідно додати, що інтеграція навчального процесу, науки і виробництва в Україні забезпечується шляхом:

– підготовки спеціалістів на основі використання досягнень науки, техніки й економічних потреб у спеціалістах нового рівня;

- залучення студентів до участі у науково-дослідних і проектно-конструкторських роботах, виконаних як за рахунок коштів державного бюджету, так і за господарськими договорами із замовниками;
- проведення наукової, методичної й організаційної роботи радами різного рівня з розвитку наукової та технічної творчості студентів у взаємозв'язку з навчальним процесом;
- розробки та впровадження у навчальний процес нових технічних засобів навчання, створених за результатами наукових досліджень: лабораторних приладів, комп'ютерних навчальних посібників тощо.

Сучасна освіта, якщо орієнтуватися на останні основоположні документи ЮНЕСКО, покликана допомогти людині навчитися пізнавати, навчитися працювати, навчитися жити й навчитися жити разом. На думку академіка В. Лугового (2012): «Вища освіта, зокрема, характеризується неефективною організацією, розпорошеністю, подрібненістю, мало комплектністю, великими затратами, низьким інституційним потенціалом і недостатньою якістю, а отже, потребують суттєвої оптимізації».

Практичний досвід доводить, що сьогодні функціонування сучасної системи вищої освіти відбувається в умовах певної невизначеності та впливу керованих і некерованих дестабілізуючих факторів, що призводить до ускладнення управління діяльністю ВНЗ та є чинником ризику при прийнятті рішень. Варто зазначити, що управління партнерськими відносинами з ВНЗ – активне регулювання, спрямоване на формування специфічного економічного середовища, що складається з ініціації, планування, організації, реалізації та контролю.

Одними із пунктів реалізації механізму Національної стратегії розвитку освіти України, що базується на партнерських відносинах між підприємством та ВНЗ вказується створення правових та економічних механізмів стимулювання роботодавців та інвесторів щодо їхньої участі у зміцненні навчально-матеріальної бази системи освіти, розвитку професійно-технічних і вищих навчальних закладів та відновленні трудових ресурсів країни.

Розвиток ВНЗ посилює його привабливість як партнера підприємства. Крім того, важливим питанням залишається вибір критеріїв підприємством для оцінки ВНЗ як партнера. При виборі ВНЗ для спільної діяльності підприємства доцільно також враховувати наступні фактори: науково-технічний рівень ВНЗ, соціально-культурні особливості, політико-правові фактори. Як зазначає Л. Шевченко (2014), престижність ВНЗ можна встановити за наступними ознаками:

- 1) рівнем працевлаштування випускників цього вищого навчального закладу;
- 2) кількістю студентів, аспірантів, кандидатів та докторів наук;
- 3) досягненнями ВНЗ у науковій сфері;
- 4) результатами опитування студентів щодо структури навчальної програми.

Стосовно оцінки діяльності ВНЗ, то провідну роль у прийнятті рішення, щодо обрання ВНЗ підприємством відіграє отримана з маркетингових досліджень інформація. Ця інформація про ВНЗ може складатися на основі загальнодержавних та міжнародних рейтингів. Найбільш повним та всебічним рейтингом ВНЗ вважається «Таймс». Методика даного рейтингу базується на міжнародній репутації, що включає кількісні та якісні показники (враховуються результати опитування роботодавців).

Поширеним також є Шанхайський рейтинговий список, що враховує навіть наявність престижних міжнародних нагород.

В Україні користуються рейтингами «ТОП-200 України», «Scopus», «Вебометрикс». Консолідований рейтинг ВНЗ будується з врахуванням показників авторитетності викладачів, кількісних та якісних показників.

Основні індекси ВНЗ, що можуть враховуватися підприємством при виборі ВНЗ-партнера сформовано на основі рейтингу «ТОП-200 України» та подано у табл. 1.3. Окрім цього різні рейтинги включають до оцінювання діяльності вищих навчальних закладів також показники цитування, індекс Гірша, індекс відкритого доступу та інші.

Таблиця 1.3

Основні індекси, що можуть бути використані при оцінюванні ВНЗ підприємством

№	Індекс	Назва	Діапазон зміни значення
1.	Інп	Оцінка якості науково-педагогічного потенціалу	0-50%
2.	Ін	Оцінка якості навчання	0-30%
3.	Імв	Оцінка міжнародного визнання	0-20%

Примітка: систематизовано автором

Розглянемо детальніше кожен показник. Оцінка якості науково-педагогічного потенціалу включає кількість штатних співробітників, обраних член-кореспондентами Національної академії наук України; професорів, доцентів, докторів наук, кандидатів наук та кількість штатних співробітників, нагороджених Державною премією в області науки і техніки або Державною премією ім. Т. Шевченка. На якість науково-педагогічного потенціалу також впливає кількість стажувань працівників освіти за кордоном та виконання ними наукових дослідних робіт.

Оцінка якості навчання включає оцінювання кількості студентів, переможців та призерів міжнародних олімпіад (конкурсів), кількість студентів, переможців та призерів загальноукраїнських олімпіад (конкурсів), співвідношення кількості магістрів до кількості бакалаврів і спеціалістів, масштаб ВНЗ.

Оцінка міжнародного визнання включає оцінювання кількості іноземних студентів, членство навчального закладу у Європейській асоціації університетів, у Великій хартії університетів, у Євразійській асоціації університетів, в мережі університетів країн Чорноморського регіону, виконання спільних досліджень з іноземними ВНЗ, участі у грантових проектах.

Саме на вказані вище показники орієнтуються роботодавці, абітурієнти, підприємства для поглиблення співпраці та розвитку взаємодії, дані показники є динамічними та широко відображають діяльність ВНЗ. Варто зазначити, що університети з найвищими рейтингами в світі виступають піонерами у розвитку партнерства з підприємствами. Це є однією з умов реформування вищої освіти.

В цілому, процеси, що причинають реформування вищої освіти в Україні вчені виділяють наступні:

- 1) глобалізація у освітній сфері;
- 2) зміни у демографічному, економічному та соціальному станах країни;
- 3) розвиток інформаційних технологій;
- 4) попит на навчання протягом життя;
- 5) зниження державних видатків на освіту.

Як зазначає С. Семенюк (2012), основою інноваційної діяльності має стати орієнтація на ринок споживачів інновацій, а не на виробників освітніх послуг. Зауважимо, що розвиток інформаційних технологій надає велику кількість можливостей. Стосовно процесів глобалізації, то вони спричинять ріст конкуренції серед студентів.

Відображенням проблеми недостатнього поширення партнерських відносин між ВНЗ і підприємствами в Україні слугує низький рівень участі підприємницьких структур в інвестиційних програмах сектору вищої освіти. Л. Гальків (2014) доводить, що саме цей сектор домінує серед інших освітніх секторів за обсягами залучення приватного капіталу. Проте, основну роль тут відіграє населення: «Частка домогосподарств в обсязі фінансування ВНЗ перевищує частку бізнес-структур майже удесятеро».

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1

1. За результатами теоретичних досліджень встановлено, що не існує однозначності у трактуванні поняття «партнерські відносини підприємства». Однак у роботі визначено основні характеристики, до яких найчастіше звертаються вчені досліджуючи вказану тематику: спільна діяльність, що базується на рівних правах учасників; співпраця сторін з метою отримання економічної вигоди; процес створення цінностей при рівних обов'язках; добровільне об'єднання з метою вирішення поставлених задач; форма відносин по створенню додаткової цінності; модель взаємовідносин між різними учасниками ринкових відносин.

2. Визначено, що основними ознаками партнерських відносин підприємства науковці вважають інтерактивність, обмеженість у прийнятті рішення, синергетичний ефект від отриманого результату, спільне об'єднання у певній системі цінностей та середовищі, зацікавленість у інвестиційній, маркетинговій та інноваційній діяльності, гнучкість до змін та адаптивність. Розглянуто різні підходи до визначення факторів впливу на розвиток партнерських відносин підприємства з ВНЗ. Виокремлено наступні класифікаційні ознаки факторів впливу: за сферою впливу, за тривалістю дії фактора, за можливістю врахування, за характером впливу, за характером формування.

3. Зроблено висновок, що партнерські відносини підприємства можна розглядати як відкриту систему. На вході даної системи варто виокремити інформаційне, правове, наукове, освітнє забезпечення, на виході – досягнення поставленої цілі підприємством від взаємодії. Доведено, що найбільш оптимальним середовищем розвитку взаємовідносин між підприємствами та ВНЗ є участь у спільних кластерах.

4. На основі здійсненого аналізу, розширено класифікацію видів партнерських відносин підприємства, а саме додано наступні класифікаційні ознаки: за учасниками, цілями формування, галузевим охопленням, типом

ринкових структур, за типом господарської взаємодії, регулярністю операцій, за характером впливу на середовище. Окремо було розглянуто партнерські відносини підприємства з ВНЗ, як повноцінним учасником ринкових відносин. Виокремлено низку переваг для підприємства у розвитку партнерської взаємодії з ВНЗ, а саме: скорочення витрат на пошук та навчання персоналу відповідно до потреб підприємства; кваліфікований та освічений персонал; оптимізація виробничого процесу; підвищення рівня рентабельності підприємства; PR, реклама підприємства; інноваційний розвиток підприємства.

5. Досліджено різні види партнерських відносин підприємства з ВНЗ, схему взаємодії та цілі розвитку взаємовідносин. До найпоширеніших форм взаємодії належать: підготовка кадрів на замовлення підприємств; формування спільних інноваційних центрів, лабораторій; консалтингові послуги; розробка спільних навчальних програм; спільна участь у міжнародних проектах; формування наукових парків та бізнес-інкубаторів. Встановлено, що інтеграція навчального процесу, науки і виробництва в Україні забезпечується шляхом: підготовки спеціалістів на основі використання досягнень науки, техніки й економічних потреб у спеціалістах нового рівня; залученні студентів до участі у науково-дослідних і проектно-конструкторських роботах; проведенні наукової, методичної й організаційної роботи з розвитку наукової та технічної творчості студентів; розробки та впровадження у навчальний процес нових технічних засобів навчання, створених за результатами наукових досліджень.

6. Вивчено відмінні теоретичні підходи до методів оцінки партнера та ефективності партнерських відносин підприємства. Відмітимо, що до найпоширеніших належать: метод експертних оцінок, метод математичного моделювання, системи збалансованих показників та оцінювання ефективності затрачених ресурсів.

7. Розглянуто дослідження вчених щодо особливостей розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ, що підкреслюється важливістю

даної взаємодії у підготовці випускників, трансферу технологій та інноваційного розвитку. Встановлено, що оцінка ВНЗ як партнера підприємства може здійснюватись у якісний та кількісний спосіб, та включати наступні характеристики: якість науково-педагогічного потенціалу, якість навчання та рівень міжнародного визнання.

Результати дослідження за розділом 1 опубліковано у наступних працях (Щербата, 2015; Щербата, 2016а; Щербата, 2016b).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ПАРТНЕРСТВА ІТ-ПІДПРИЄМСТВА З ВНЗ

2.1. Дослідження зарубіжного досвіду розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ

Розвиток економіки знань, зростання вимог до умінь та навичок випускників серед роботодавців, інноваційно-технологічні зміни, вимагають від вищої освіти істотних показників соціально-економічного, культурного розвитку та відкритості до взаємодії з підприємствами. З даною ситуацією зіткнулися як країни третього світу, так і країни з високим рівнем інтелектуального розвитку та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Розглядаючи партнерство університетів із бізнесом у країнах ЄС, варто відмітити, що співпраця набула поширення лише в 2000–2005 рр. Дана тематика набрала найбільшої популярності починаючи з 2010 року.

Про це свідчить проведення великої кількості тематичних форумів за участю провідних експертів даної тематики, представників урядових організацій, ВНЗ та підприємств, найбільші з них: форум «Університети, бізнес та компанії: разом ми зможемо», що відбувся 2 – 3 жовтня 2014 р. в м. Рим (Італія); стратегічний форум «Партнерство для розвитку інновацій» в м. Стокгольм (Швеція) 19 – 20 березня 2014 р.; форум «Розвиток та зростання інновацій» 27 листопада 2013 р. в м. Варшава (Польща).

Загальний огляд інформаційних звітів даних форумів дозволяє виділити наступні пріоритети, щодо розвитку партнерських відносин між ВНЗ та бізнесом у країнах ЄС:

- 1) необхідності у зосередженні освіти на розвитку креативності, комунікаційних навичок, критичному мисленню, здатності вирішувати проблеми серед студентів;

2) усуненні бар'єрів розвитку співробітництва підприємства та ВНЗ, особливо в технологічному секторі;

3) підвищенні практичних навичок у студентів та випускників ВНЗ;

4) фінансуванні діяльності ВНЗ через залучення великої кількості приватних та державних інвесторів;

5) фокусуванні на довірі в системі розвитку співпраці між підприємствами та ВНЗ;

6) сприянні розвитку підприємницьких навичок та старту кар'єри студентів. Важливим індикатором партнерства між підприємствами та ВНЗ в ЄС виступає кількість випускників, які влаштувалися на роботу за спеціальністю або відкрили власні компанії протягом певного терміну після завершення навчання.

Серед глобальних пріоритетів розвитку партнерств між підприємствами та ВНЗ типовими є:

- кооперація у спільних дослідженнях і розробках;
- формування та оцінка навчальних програм (у деяких країнах, наприклад, Німеччині, Ірландії, Франції, представники бізнесу входять і до незалежних загальнонаціональних органів, які проводять акредитацію навчальних програм);
- розвиток мобільності серед студентів, докторантів, викладачів та працівників ВНЗ;
- навчання впродовж життя;
- розвиток академічного підприємництва;
- комерціалізація спільних досліджень.

На основі розглянутих звітів проведених форумів, варто виділити наступні популярні заходи стосовно розвитку співпраці між підприємствами та ВНЗ в країнах ЄС (табл. 2.1).

Також в країнах Європейського Союзу ухвалено чимало актів щодо підтримки інновацій, захисту інвестицій та інтелектуальної власності, що особливо впливає на підвищення рівня партнерства між підприємствами та

ВНЗ. Саме світова практика розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ доводить необхідність актуалізації даного питання в Україні, а також необхідність застосування кращих практик взаємодії.

Таблиця 2.1

Поширені заходи щодо розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в країнах ЄС

№ з/п	Назва	Характеристика
1.	Формування урядом стратегії розвитку співпраці	Розроблення чіткої стратегії та інноваційного підходу для розвитку співробітництва між підприємствами та ВНЗ
2.	Посилення підтримки співпраці урядом	Управлінська підтримка та участь у розвитку співпраці між підприємствами та ВНЗ на локальному, регіональному та Європейському рівні
3.	Формування програми розвитку ВНЗ	Формування програми для університетів, щодо представлення нових методологій навчання та розвитку співпраці науковців з підприємствами
4.	Розвиток інтернаціональної кооперації між підприємствами та ВНЗ	Сприяння розвитку інтернаціональної кооперації через встановлення міцних мережевих зв'язків, формування університетських альянсів
5.	Розвиток академічного підприємництва у ВНЗ	Навчальні програми з розвитку креативного мислення та підприємництва, налагодження контактів з компаніями

Примітка: систематизовано автором за даними Світового Економічного Форуму

Особливу увагу в країнах ЄС приділяється інноваційному, інформаційному та технологічному розвитку підприємства, а також ролі ВНЗ в даному процесі (рис. 2.1).

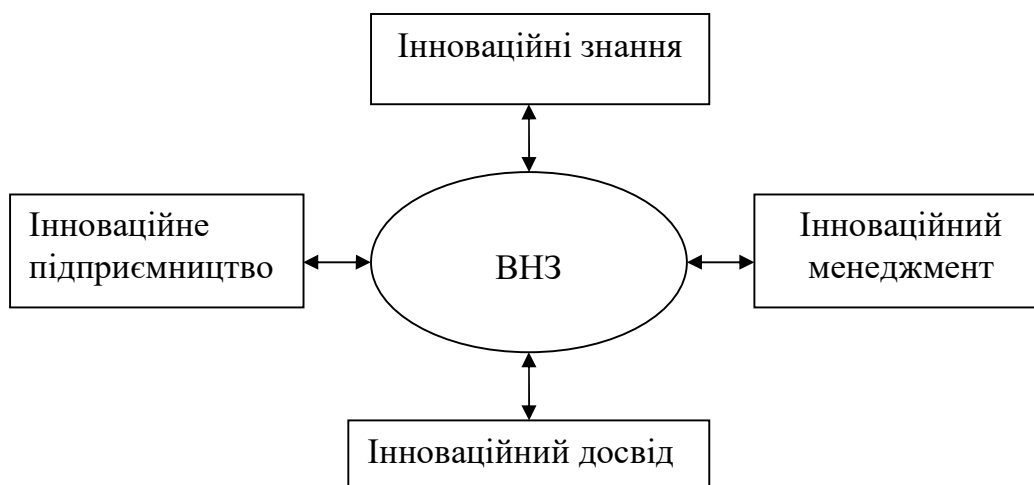


Рис. 2.1. Роль інноваційної екосистеми в розвитку співпраці між підприємствами та ВНЗ

Примітка: побудовано автором

Так, за даними Світового Економічного Форуму (2015) до 10 найкращих інноваційних освітніх підприємств належать Північно-Західний університет, Католицький університет м. Льовен, університет Пенсильванії, університет Мічигану, Університет Каіст в Північній Кореї, Вашингтонський університет, Техаський університет, Гарвард, Технологічний інститут штату Массачусетс та Стенфорд. Так, наприклад, університет Пенсильванії має близько 136 дослідницьких лабораторій, університет Мічигану підтримав більше 110 нових стартапів, 47 Нобелівських лауреатів були випускниками Гарварду.

Необхідно звернути увагу на ґрунтовне маркетингове дослідження стану партнерства між підприємствами та ВНЗ в країнах ЄС, що було проведено німецькими вченими в 2011р. В даному дослідженні увага зосереджується на наступних бар'єрах розвитку співпраці між підприємствами та ВНЗ:

- 1) різні мотивації основної діяльності ВНЗ та підприємств різних форм власності;
- 2) високий рівень бюрократії;
- 3) обмежені фінансові ресурси підприємства щодо розвитку партнерських відносин з ВНЗ;

4) різна модель поведінки ВНЗ та підприємства.

Водночас, дане дослідження дозволило проаналізувати ряд існуючих гіпотез стосовно співробітництва між ВНЗ та підприємствами в країнах ЄС (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати дослідження гіпотез стосовно співробітництва між підприємствами та ВНЗ в країнах ЄС

№ з/п	Опис гіпотези	Результат
1.	Можливість доступу до фінансових ресурсів для ВНЗ щодо співпраці з підприємствами дуже важлива	Підтверджено
2.	Бар'єри розвитку співпраці між підприємствами та ВНЗ подібні у різних країнах	Не підтверджено
3.	Бюрократія в ВНЗ є ключовим бар'єром розвитку співпраці з підприємствами	Підтверджено
4.	Молоді науковці більш відкриті до співробітництва з підприємствами	Не підтверджено
5.	Рівень співпраці між підприємствами та ВНЗ в технічних науках вищий ніж природничих	Підтверджено
6.	Довіра та компетентність сприяють розвитку партнерських відносин між ВНЗ та підприємствами	Підтверджено
7.	Університети, що займаються прикладними дослідженнями мають вищий рівень співпраці з підприємствами	Підтверджено
8.	<i>Попри спільні програми та стратегії ЄС, існує досить велика різниця у стані співробітництва між підприємствами та ВНЗ у країнах ЄС</i>	<i>Підтверджено</i>

Примітки: систематизовано автором; курсивом зазначена гіпотеза, протестована автором

Варто зазначити, що в країнах зони ЄС можна виділити три основні форми партнерства між підприємствами та вищими навчальними закладами:

- інтернаціональні компанії і дослідницькі університети міжнародного рівня (частину дослідницької діяльності компанії довіряють проводити університетам, фінансуючи програми та сприяючи розвитку університету, його наукового потенціалу);

- малі та середні підприємства технологічного спрямування, які за допомогою ВНЗ створюють дочірні компанії;

- пряме співробітництво на договірній основі для розширення інноваційної діяльності фірм та підготовки кадрів.

Необхідно відмітити наступні міжнародні організації, що проводять активну політику в розвитку системи вищої освіти та співпраці ВНЗ з підприємствами, зокрема: Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти (ENQA), Європейський союз студентів (ESU), Асоціація університетів Європи (EUA), Європейська асоціація закладів вищої освіти, Міжнародна освіта (EI), Європейський реєстр забезпечення якості вищої освіти (EQAR).

Не дивлячись на спільну зону ЄС реформування освіти та розвиток партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ у різних країнах має значні відмінності. Наприклад, реформування вищої освіти Німеччини ставить за головну мету створення креативних навчальних закладів та розвиток академічного підприємництва. В університетах Великобританії представники приватного сектора беруть активну участь у розробці добровільних кодексів етики навчальних закладів (Афонин, 2004).

Стосовно ближніх сусідів України, активний розвиток партнерства розглядається як основний передовий крок університетського ділового співробітництва в Болгарії, Словаччині, Угорщині та Польщі. Особливу роль в налагодженні партнерства між ВНЗ і підприємствами відіграють центри кар'єри і спеціалізовані відділи. В Болгарії та Угорщині, діяльність ВНЗ орієнтована в першу чергу на передачу знань, працевлаштування випускників, стажування та міжнародні стипендії.

В Польщі підприємства зосереджені на двосторонньому партнерстві з ВНЗ, та орієнтовані на конкретні наукові дослідження, проекти, студентські стажування та надання фінансової підтримки (2013).

У Словенії ВНЗ і підприємства мають спеціальні правила, що стосуються університетського ділового співробітництва. Важливо зазначити, що центри кар'єри відіграють особливу роль в об'єднанні університетів і підприємств. Передача знань залишається основним спільним пріоритетом для обох сторін. Пріоритетні завдання партнерських відносин: підготовка та працевлаштування випускників, проведення спільних ініціатив та заходів, на підтримку університетських програм (Pavlin, S, 2008).

Важливо відмітити, що в країнах Чехії і Словаччині університети є чинником підвищення конкурентоспроможності регіональної промисловості, надання можливостей для навчання впродовж життя, створення робочих місць з більш високими вимогами до знань і навичок, оскільки простежується тісний зв'язок діяльності науково-виробничих підприємств та університетів. Науково-інноваційні комплекси створюються на конкурсних засадах в університетах Чехії, що займаються потужними науковими дослідженнями та мають у своєму складі інноваційні структури (технопарк, інноваційно-технічні центри, бізнес-центри, інкубатори бізнесу), що пройшли у встановленому порядку державну акредитацію (Товканець, С.А., Товканець, Г.В., 2014).

Розвитку інноваційних технологій та розширенню освітніх послуг в Чехії, особливо у вищій освіті, сприяють прямі іноземні інвестиції у створення науково-технологічних центрів, парків, консорціумів.

Майже всі університети Іспанії володіють науковими парками; вони мають право вільно створювати партнерства з бізнес-компаніями, фондами і підприємствами для спільних досліджень.

Як результат дослідження, у таблиці 2.3 наведемо найпоширеніші форми та приклади партнерства підприємства з підприємством у різних країнах світу.

Таблиця 2.3

Найпоширеніші форми співпраці між підприємствами та ВНЗ

№	Країна ВНЗ	Найпоширеніші форми взаємодії з підприємством	Найбільші спільні наукові центри
1	США	практичне навчання студентів, прикладні та фундаментальні дослідження для підприємств	Дослідницький центр Еймса, Кремнієва долина, NASA
2	Франція	фундаментальні та прикладні дослідження, практика студентів	Національний центр наукових досліджень (CNRS)
3	Польща	наукові дослідження, проекти, студентські стажування та працевлаштування, фінансова підтримки	Дослідницький центр ім. Адама Сміта, Фонд CASE
4	Великобританія	прикладні дослідження для підприємств, стажування, працевлаштування та стипендіальних програми	Північний дослідний центр аерокосмічних технологій, Співтовариства Фарадея
5	Чехія	технопарки, інноваційно-технічні центри, бізнес-центри, інкубатори бізнесу	Південно-Моравський інноваційний центр, Інноваційний центр Microsoft
6	Іспанія	просування наукових досліджень і розробок, передача знань та практичної підготовки випускників	Дослідницький центр Consejo Superior de Investigaciones Cientificas
7	Німеччина	прикладні дослідження для підприємств	Товариство ім. Фраунгофера, Дослідницький центр Юліха, Товариство ім. М. Планка
8	Італія	підготовка та працевлаштування випускників, проведення спільних ініціатив та заходів	Науково-дослідний центр JAC
9	Бельгія	прикладні дослідження для підприємств, практика	Дослідницький центр Мікроелектроніки (IMEC)
10	Австрія	практичні заняття, стажування, спільні проекти та ініціативи, спеціалізовані дослідження	Австрійський Інститут технологій
11	Японія	проведення спільних досліджень, фінансування компанією науково-дослідницьких робіт	Науково-технічний центр «Цукуба»
12	Росія	впровадження освітньої технології «навчання через дослідні проекти», проведення спільних НДДКР і інноваційних розробок	Національний дослідний центр "Курчатовський інститут", Російський федерального ядерного центру

Примітка: систематизовано автором

Якщо розглядати різні типи партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ країн ЄС, то оцінка, проведена експертами по кожній країні дозволяє відобразити наступні дані (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка співпраці між підприємствами та ВНЗ (min – 1, max – 8)

Країна	Комерціалізація спільних досліджень	Спільне розроблення навчальних програм	Співпраця у навчанні впродовж життя
Австрія	5,5	5,0	5,4
Бельгія	5,6	5,5	5,4
Болгарія	4,8	5,7	6,4
Велика Британія	7,4	6,9	6,5
Данія	5,4	5,8	6,3
Естонія	4,7	6,9	6,4
Ірландія	7,7	7,3	7,1
Іспанія	6,1	5,7	6,4
Італія	5,0	5,9	5,5
Латвія	4,4	6,7	6,8
Литва	4,4	6,7	6,8
Німеччина	5,9	4,9	5,3
Нідерланди	5,4	5,2	5,4
Норвегія	4,7	4,5	4,7
Польща	4,0	5,1	5,2
Португалія	4,8	6,0	6,4
Румунія	5,5	6,9	7,0
Словаччина	4,4	4,9	5,5
Туреччина	4,5	4,6	5,3
Угорщина	4,7	6,1	6,2
Фінляндія	5,4	5,9	6,6
Франція	5,2	6,3	6,2
Чехія	5,0	6,3	6,3
Швеція	6,2	5,5	5,8

Примітка: систематизовано автором за даними The Global Competitiveness Report

В порівнянні з європейськими університетами, вищі освітні установи США мають ряд відмінностей. Для даного типу вищої освіти більш характерно залучення підприємств в систему адміністрування ВНЗ,

наприклад, представники найбільших фірм стають безпосередніми розробниками та керівниками освітніх програм і курсів (Чернецький, Ю. О., 1998).

Іншою важливою відмінністю в США є менша залежність університетів від держави. Джерела фінансування університетів закладені не в бюджетній системі країни, а різного роду дотаціях, починаючи від пожертвувань, закінчуючи великими інвестиціями (Чернецький, Ю. О., 1998).

Успішним прикладом співпраці між підприємством та ВНЗ вважається створений інноваційний інкубатор StartX в університеті Стенфорд. За даними університету, даний інкубатор користується наступними можливостями: тісною співпрацею з академіками та підприємцями; звільненням плати за приміщення; безкоштовним ліцензованим обладнанням, звільненням від оподаткування на суму більше 100,000 дол. Близько 2000 ідей подаються до розгляду в інкубатор кожного року, однак з них фінансову підтримку отримують лише 60.

Крім того, в США спеціально для стимулювання дослідницької діяльності створено Національний науковий фонд (NSF). Спочатку він спеціалізувався на підтримці конкретних дослідницьких проєктів. Але останні 20 років фонд підтримує різноманітні інноваційні починання, надає фінансову, інформаційну, організаційну підтримку інтеграційним об'єднанням підприємств з ВНЗ.

Розглянемо розвиток партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в Японії. З 1987 р. по сьогоднішній час по всій Японії на базі національних університетів створюються центри спільних досліджень. Запроваджено три основні напрями співпраці між університетами та підприємствами:

- 1) проведення спільних досліджень ВНЗ та компанії на основі контрактних відносин, для чого кожна сторона повинна виділяти власні ресурси і забезпечувати виконання робіт задля досягнення спільної мети;

2) виконання університетом досліджень на замовлення компанії (контрактні дослідження);

3) фінансування підприємством науково-дослідницьких робіт без покладання на університет будь-яких зобов'язань (Галан, Н. І., 2010)

Важливим поштовхом до розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в Японії стало прийняття закону «Про трансферт технологій від університетів до промисловості», у відповідності до якого на базі ВНЗ створювалися офіси ліцензування технологій, що мали організаційну форму приватно-державних корпорацій і відрізнялися високим рівнем автономії від університетів (Галан, Н. І., 2010).

Університети Китаю витрачають мільйони доларів на залучення китайських викладачів і учених, що здобули освіту за кордоном і визнані на міжнародному рівні, до створення сучасних експериментальних лабораторій для природничих і технічних наук (Боголіб, Т. М., 2016.).

Основними завданнями програми «Стратегічне партнерство між ВНЗ та підприємствами» Росії є: прогноз потреб ринку праці і забезпечення раннього працевлаштування випускників університету; спільна розробка інформаційно-методичного та матеріально-технічного забезпечення основних і додаткових освітніх програм; спільна реалізація і ресурсна підтримка освітніх програм, технологічних і переддипломних практик студентів; розробка професійних вимог до фахівців; оцінка якості освітніх програм і якості підготовки випускників; залучення студентів до реальної проектної та дослідницької діяльності; впровадження освітньої технології «навчання через дослідні проекти» при підготовці практичних фахівців (Кривошеев, В. Т., 2004).

Відмітимо, що ознаками розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ за кордоном є те, що знання та навички випускників більшою мірою відповідають потребам ринку праці, а також зростає кількість інноваційних досліджень і розробок. Крім цього, зростає

конкурентоспроможність ВНЗ, поліпшуються методи навчання, зростає підприємницький дух серед випускників.

В цілому, співпраця між підприємствами та інститутами вищої освіти є запорукою результативності технологічних інновацій, що допомагає бізнесу розвивати свої динамічні можливості з урахуванням нових форм конкурентних переваг.

На основі дослідження можна навести основні вигоди подібної співпраці з підприємствами для ВНЗ за кордоном:

- 1) посилення ролі ВНЗ у розвитку регіональної і національної економіки;
- 2) фінансування з відносною свободою використання коштів;
- 3) можливість реального застосування інноваційних ідей та технологій;
- 4) доступ до високотехнологічного обладнання;
- 5) можливість заохочення і стимулювання власних співробітників шляхом преміювання та призначення стипендій.

Як показує європейський досвід співпраця між університетами та підприємствами дуже впливає на майбутнє розвитку вищої освіти. Серед роботодавців і ВНЗ, найбільш позитивні зміни відмічені у практичній спрямованості студентів та в удосконаленні навчальних програм.

В той же час не слід надмірно концентруватися лише на вдосконаленні «двосторонніх зв'язків», забуваючи про необхідність активного залучення в процес взаємодії якомога більшого числа учасників. Досвід країн показує, що економіка, заснована на знаннях, вимагає зусиль не тільки комерційних фірм і університетів, а й фінансово-кредитних установ, урядових структур, різних організацій некомерційного характеру, а також ЗМІ.

В Норвегії державні субсидії для університетів компенсують до 60% базових витрат, 25% витрат на навчання, і 15% – витрат на дослідження. У Швеції формула фінансування, крім навчання і досліджень, включає післядипломну освіту. В Австрії 20% суми субсидій надається урядом на підставі виконання контрактів з університетами (які укладаються на 3 роки).

У Бельгії та Нідерландах субсидії/ваучери надаються за кожного студента. Проте в університетах окремих країн ЄС (Австрія, Данія, Іспанія) обов'язковими є посади віце-реktorів із відносин з бізнес-компаніями або економічної діяльності.

У таблиці 2.5 наведено порівняльну таблицю витрат на освіту, та індекси співпраці між підприємствами та ВНЗ у країнах з найвищим показником інтелектуального розвитку. Найвищі індекси співпраці спостерігаються у країнах Фінляндії, Швейцарії та Бельгії. Найвищий показник витрат на освіту спостерігається в Данії.

Таблиця 2.5

Таблиця індексів рівня співпраці та витрат на освіту
найрозвинутіших країн світу, 2015 рік

Місце в рейтингу	Країна	Індекс співпраці «підприємство-університет»*	Витрати на освіту (% до ВВП)
1	Фінляндія	5,97	6,76
2	Норвегія	5,02	6,87
3	Швейцарія	5,79	5,28
4	Канада	4,9	5,4
5	Японія	5	3,86
6	Швеція	5,33	6,98
7	Данія	4,9	8,74
8	Голландія	5,38	5,93
9	Нова Зеландія	4,91	7,38
10	Бельгія	5,58	6,55

Примітки: * рейтинг (1 – min, 7 – max); систематизовано автором на основі The Global Competitiveness Report

У 2014 році частка витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт у ВВП вище 3% зафіксована у таких країнах ЄС, як: Фінляндія (3,17%),

Швеція (3,16%), Данія (3,08%). Високі також показники у Австрії (2,99%) та Німеччині (2,84%). Загальна кількість виконавців наукових та науково-технічних робіт у 2013р. в середньому склала 1,1% робочої сили ЄС.

На рис. 2.2 проілюстровано розподіл країн світу з найвищими показниками інтелектуального потенціалу населення та України за витратами на освіту та індексом співпраці підприємств з ВНЗ.

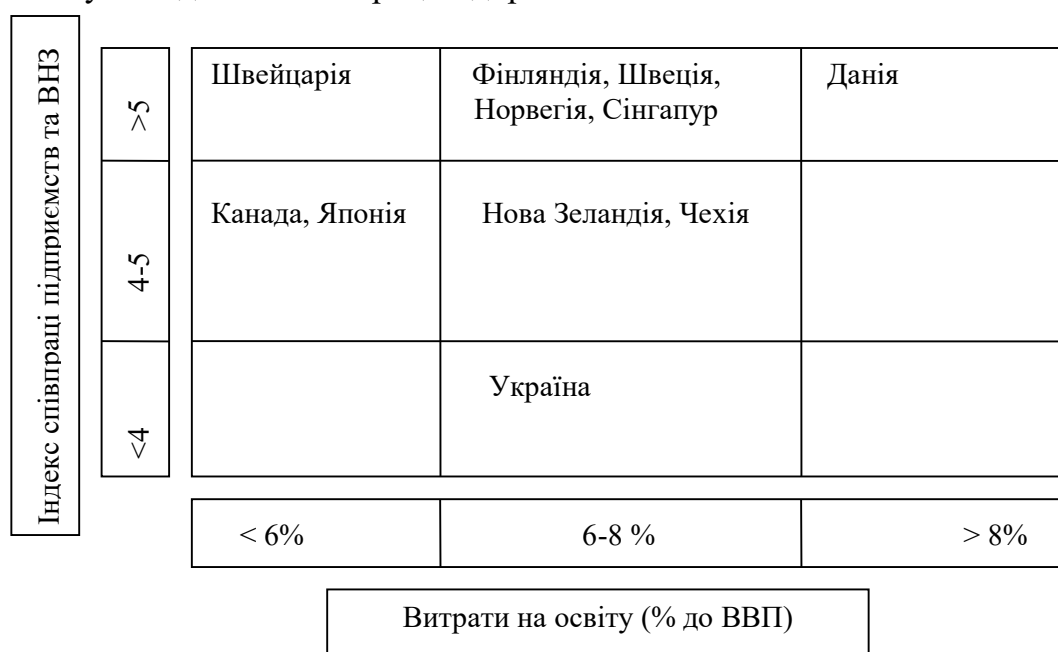


Рис. 2.2. Розподіл країн за витратами на освіту та індексом співпраці підприємств з ВНЗ (1 – min, 7 – max) у 2015р.

Примітка: сформовано автором на основі The Global Competitiveness Report

Аналіз результатів вказаних рейтингів показав, що для України є в необхідним розвиток співпраці між підприємствами та ВНЗ, який має базуватись на модернізації та інноваціях для досягнення рівня розвинутих країн.

Підсумовуючи варто зазначити, що світовий досвід свідчить про успішні кроки розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ. До них, зокрема, належать:

- розвиток економічної інфраструктури та можливостей ведення бізнесу;

- розроблення пріоритетних напрямків розвитку;
- підтримка стартапів та малого бізнесу;
- сприяння розвитку взаємозв'язків між інноваційними підприємствами та ВНЗ.

Дослідження свідчать, що існують характерні драйвери, що форсують розвиток партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в ЄС. До них зокрема належать: існування довіри до партнера; існування спільної мети та цілей розвитку партнерських відносин; розуміння спільних інтересів різними учасниками партнерської взаємодії (ВНЗ, підприємствами, студентами, науковцями); розуміння важливості співпраці ВНЗ та підприємств у працевлаштуванні випускників.

Таким чином, сучасний університет об'єднує науковців, студентів, викладачів, інвесторів, працедавців та локальних громадських лідерів. За останній час відбулося зростання кількості та якості стартапів при університетах Європи, що сприяє виходу на технологічний новий рівень. Досвід зарубіжних країн показує, що ВНЗ за підтримки підприємницького сектору має базуватись на засадах інноваційності та автономності.

2.2. Передумови та бар'єри розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в Україні

Економічний розвиток країни залежить від здатності підприємств ефективно використовувати інновації та впроваджувати їх у виробництво. Особливо це стосується науково-виробничих, технічних, дослідних організацій. Орієнтація на інтелектуальні знання стає необхідною умовою розвитку підприємств та їх можливістю конкурувати на світовому ринку. Інновації та новітні технології набувають ключової ролі у збільшенні прибутку компанії.

За даними Всесвітнього банку Україна належить до країн з низьким рівнем доходу на душу населення та економічним розвитком. Тому зростає

потреба у інноваційному напрямі розвою країни, а також формуванні ефективних партнерських відносин між підприємствами, ВНЗ, науково-дослідними інститутами та державою. Для реалізації результативних партнерських відносин, доцільно звернути увагу на такі аспекти: фактори впливу та бар'єри партнерських відносин, особливості взаємодії підприємств з ВНЗ в Україні.

Процес розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ за останні 10 років поширився по всій Україні. Аналіз економіко-політичного стану показав, що існують певні передумови співпраці між підприємствами та ВНЗ, що пов'язані з:

- глобалізацією та європейському напрямі розвитку країни;
- негативним впливом на економіку країни військово-політичного конфлікту на Сході України;
- зростанням рівня інтегрованості економіки у систему міжнародного поділу праці;
- високим рівнем імпорту високотехнологічних товарів та експорту низькотехнологічних;
- необхідністю у реформах в освітній сфері.

Відповідно до останніх тенденцій промислового ринку України, розвитку інформаційних технологій та показниками зростання окремих галузей економіки, найбільш релевантними щодо співпраці з ВНЗ вважаються підприємства, що займаються наступною економічною діяльністю: інформаційними та телекомунікаційними технологіями; аграрним виробництвом; логістикою та транспортом; електроенергетикою; харчовими технологіями; біотехнологіями та нанотехнологіями; військовою промисловістю.

Форсайт економіки України на найближчі 5 та 10 років показав наступні результати впливу окремих галузей виробництва (аграрне, військово-промислове, інформаційно-комунікаційне, енергетичне, нанотехнологічне) на зростання економіки країни (табл.2.6). Також в таблиці

міститься інформація стосовно відсотка забезпеченості кластера економіки конкурентоспроможним необхідним персоналом.

Таблиця 2.6

Основні види економічної діяльності майбутнього економіки України, %

№ з/п	Вид економічної діяльності	Внесок в загальне зростання на 2015-2020	Внесок в загальне зростання на 2020-2030	Забезпеченість кластера економіки конкурентоспроможним персоналом
1.	Аграрне виробництво	14	17	16
2.	Військово-промисловий комплекс	13	15	15
3.	Інформаційно-комунікаційні технології	8	12	35
4.	Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології	7	12	20
5.	Енергетичний сектор	7	11	17

Примітка: опрацьовано автором за даними Форсайту

Згідно розподілу на третьому місці знаходяться підприємства, що займаються інформаційними та телекомунікаційними технологіями.

При подальшому дослідженні варто визначити типологію факторів, що впливають на розвиток партнерських відносин підприємств з ВНЗ (табл.2.7). Відмітимо, що до першої групи факторів належать ті, на які учасники партнерських відносин можуть мати вплив. До другої групи відносяться

фактори, що існують незалежно від стану партнерських відносин підприємства з ВНЗ.

Таблиця 2.7

Основні фактори, що впливають на розвиток партнерських відносин підприємств з ВНЗ в Україні

Фактори прямого впливу	Фактори непрямого впливу
1. Формування повноцінної системи комунікацій партнерів.	1. Розвиток соціальної сфери України.
2. Можливість участі у державних та міжнародних спільних освітніх та наукових проектах.	2. Політичний стан України.
3. Можливість дослідження успішного закордонного досвіду та його імплементація.	3. Демографічна ситуація в Україні.
4. Формування інвестиційної привабливості підприємства, впровадження інновацій та науково-технічних розробок.	4. Економічний стан України.

Примітка: сформовано автором

Розглянемо детальніше фактори, на які партнерські відносини підприємств з ВНЗ можуть мати вплив. Формування повноцінної системи комунікацій партнерів дозволяє ефективно управляти взаємодією, контролювати її ризики. Можливість участі у державних та міжнародних спільних освітніх та наукових проектах дозволяє партнерам виходити на міжнародний ринок. Можливість дослідження успішного закордонного досвіду та його імплементація дозволяє реалізувати найкращі закордонні практики розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в Україні. Формування інвестиційної привабливості підприємства,

впровадження інновацій та науково-технічних розробок дозволяє підвищити конкурентоспроможність даного підприємства.

Варто наголосити на тому, що розвиток партнерських відносин підприємства з ВНЗ має відбуватися з врахуванням наступних макроекономічних умов: стратегічних завдань розвитку економіки України; наявного ресурсного потенціалу країни та демографічної ситуації; особливостях територіального розвитку; світових тенденцій розвитку.

Основними цілями аналізу стану партнерських відносин підприємств з ВНЗ в Україні вважаємо наступні:

- 1) визначення загального стану партнерських відносин підприємств з ВНЗ в Україні;
- 2) дослідження основних бар'єрів розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ;
- 3) визначення переваг від розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ;
- 4) встановлення доцільності розвитку взаємовідносин між підприємством та ВНЗ;
- 5) виокремлення основних форм партнерської взаємодії.

Стосовно діяльності підприємств досліджуваного сектору (ІТ), то останні роки характеризуються досить стрімким розвитком наукоємних технологій. Також, саме цей напрям найбільш пов'язаний з розвитком економіки знань.

Огляд теоретичних джерел та дослідження практичних аспектів партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ свідчить про відсутність загальноприйнятої технології проведення оцінки взаємовідносин зазначених партнерів. Більшість наукових праць містять інформацію про аналіз партнерських відносин ІТ-підприємства в загальному (без урахування ВНЗ як партнера). Саме тому важливою для аналізу та формування рекомендацій щодо розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ буде як первинна

так і вторинна інформація про стан взаємовідносин, бар'єри та передумови розвитку.

Як відомо, існує різноманіття методів збору первинної інформації, найпоширеніші з яких – спостереження, експеримент, імітаційне моделювання, анкетування (опитування).

В нашому випадку найбільш доцільно обрати метод опитування респондентів. Даний вибір пов'язаний з низкою переваг: достовірність одержуваної інформації, прямий контакт з представником вибіркової сукупності.

На підставі існуючих теоретичних положень щодо особливостей проведення дослідження, нами було реалізовано наступний процес збору інформації, що складався з етапів розгляду вторинної інформації, якісного та кількісного аналізу первинної інформації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Етапи збору інформації щодо стану партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ

Етап	Назва	Характеристика
I.	Дослідження вторинної інформації	Формування теоретичної та практичної бази, що включає наукові публікації, доповіді на симпозіумах, конференціях та форумах за тематикою дослідження
II.	Якісне дослідження первинної інформації	Проведення інтерв'ю з представниками підприємства щодо можливостей розвитку співпраці
III.	Кількісне дослідження первинної інформації	Анкетування 50 респондентів, представників 23 ІТ-підприємств різного розміру, виду діяльності (продуктове, аутсорсингове) та тривалості співпраці з ВНЗ

Примітка: сформовано автором

Протягом 2016 року було досліджено та проведено разове опитування представників ІТ-підприємств, що мають співпрацю з різними ВНЗ в Львівській області. Параметри проведеного опитування представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Параметри аналізування рецензентів щодо стану партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ

№ з/п	Параметри	Опис
1.	Обсяг вибіркової сукупності	23 підприємства (Додаток Б)
2.	Територія проведення дослідження	Львівська область
3.	Цільова аудиторія	Представники підприємства, що відповідають за взаємодію з ВНЗ
4.	Інструмент опитування	Анкета (Додаток А)
5.	Форма опитування	Анкетування, інтерв'ю
6.	Спосіб опитування	Пряме та опосередковане
7.	Частота опитування	Точкове (разове)

Примітка: сформовано автором

Обсяг вибіркової сукупності розраховано з урахуванням генеральної сукупності, до якої належать ІТ-підприємства Львівської області, що є членами ІТ-кластеру та співпрацюють з ВНЗ. На момент проведення опитування до Львівського ІТ-кластеру належало 52 підприємства.

Для розрахунку вибіркової сукупності була використана наступна формула [2.1]:

$$n = \frac{t^2 \times \sigma^2 \times N}{N \times \Delta_x^2 + t^2 \times \sigma^2}, \quad (2.1)$$

де n - обсяг вибіркової сукупності,

t - коефіцієнт t - статистики,

σ^2 - дисперсія вибіркової сукупності,

Δ_x^2 - коефіцієнт варіації похибки,

N - величина генеральної сукупності.

При 5% похибки встановлено, що коефіцієнт t - статистики становить 1,96. Величина дисперсії вибіркової сукупності прийнято на рівні 0,25, а коефіцієнт варіації похибки – 15%. З урахуванням вище поданих показників, розрахуємо обсяг вибіркової сукупності:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,25 \times 52}{52 \times 0,15^2 + 1,96^2 \times 0,25},$$

$$n = 23 \text{ (од.)}$$

Територіальний вибір пояснюється тим, що у Львівській області зосереджено досить велика кількість ІТ-підприємств різних форм організації, та можливістю доступу до носіїв інформації.

Контактна аудиторія – представники підприємства, що безпосередньо задіяні у розвитку взаємовідносин з ВНЗ:

- представники відділу управління персоналом (65%);
- представники відділу маркетингу (20%);
- вища ланка керівництва (15%).

Способом опитування послужило як пряме спілкування з представниками підприємства, так і опосередковане (за допомогою електронної пошти). До розгляду бралися ІТ-підприємства, що існують на ринку як менше одного року, так і більше п'яти років. Розподіл опитуваних ІТ-підприємств за тривалістю ведення бізнесу в Україні подано на рис. 2.4.

Відомо, що підприємства сфери інформаційних технологій можуть бути продуктовими або працювати на аутсорс, тобто виконувати проекти на замовлення третьої сторони. Розподіл опитаних ІТ-підприємств за видом діяльності подано на рис. 2.3.

Як видно з рис.2.3 кількість аналізованих підприємств, що в більшій мірі виконують проекти на замовлення, значно переважає (91,40%). Така різниця між кількістю аутсорсингових та продуктових підприємств

пояснюється нерозвинутим ринком продуктового підприємництва в сфері інформаційних технологій в Україні.

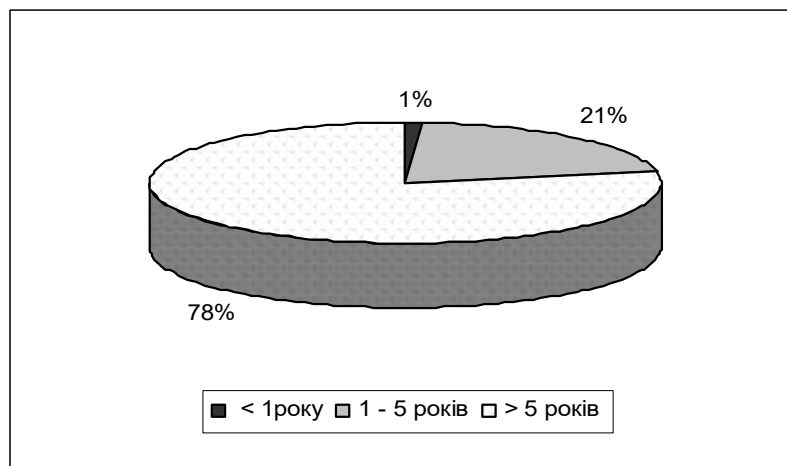


Рис. 2.3. Розподіл ІТ-підприємств Львівщини (на кінець 2016р.), що увійшли до вибіркової сукупності (за тривалістю ведення бізнесу)

Примітка: сформовано автором

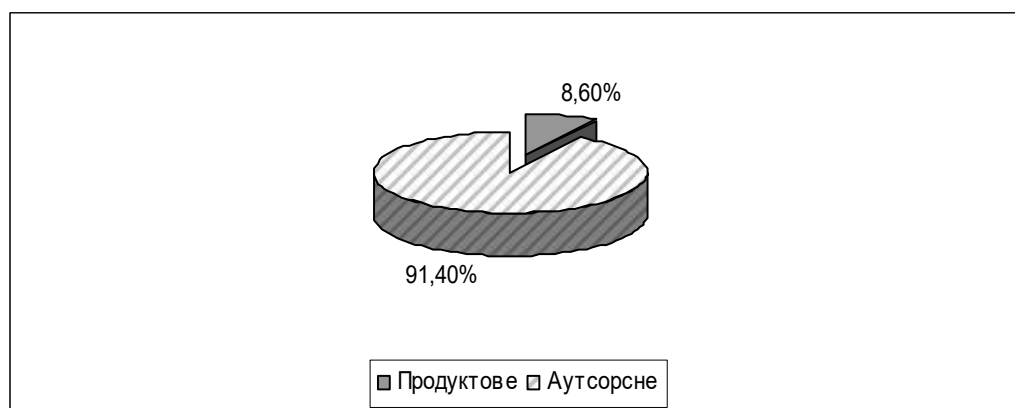


Рис. 2.4. Розподіл ІТ-підприємств Львівщини (на кінець 2016р.), що увійшли до вибіркової сукупності (за типом господарювання)

Примітка: сформовано автором

Окремо взято до уваги тривалість співпраці опитаних підприємств з ВНЗ. Оскільки розвиток партнерських відносин підприємств з ВНЗ лише набуває своєї популярності, ми розділили підприємства на три групи (до 1 року співпраці, 1 – 5 років співпраці, та більше 5 років). Отриманий розподіл підприємств, що увійшли до вибіркової сукупності подано на рис. 2.5.

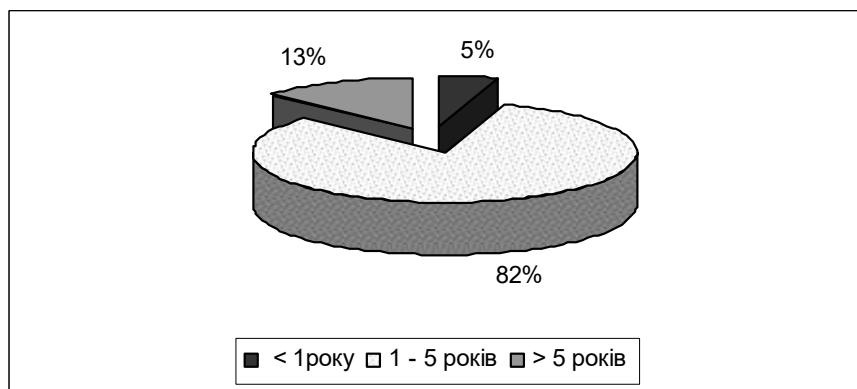


Рис. 2.5. Розподіл вибірових ІТ-підприємств Львівщини (на кінець 2016р.), за тривалістю співпраці з ВНЗ

Примітка: сформовано автором

Аналізування дає змогу зробити висновок, що до вибіркової сукупності потрапили ІТ-підприємства, що в більшості співпрацюють з ВНЗ більше одного та менше п'яти років (82%).

В той же час, було проведено аналіз вторинної інформації та вивчено досвід роботи центрів працевлаштування, і виділено такі основні форми роботи: проведення ярмарків; днів кар'єри; тренінгів; семінарів; майстер-класів із різних аспектів успішного працевлаштування; організація екскурсій на підприємства; організація стажувань; створення кар'єрних сторінок; пошук пропозицій часткового працевлаштування; проведення конференцій; конкурсів бізнес-проектів.

Інші дослідження, які проводяться в Україні, теж фіксують активну участь підприємств у практичній підготовці студентів. Так, за результатами дослідження, спостерігається наступне співвідношення участі підприємств в освітньому процесі (рис.2.6).

Визначальний вплив на необхідність розвитку партнерських відносин між підприємством та ВНЗ має розрив між попитом та пропозицією висококваліфікованих кадрів у сфері інформаційних технологій.

Це в першу чергу пов'язано з тим, що існує велика різниця між бюрократичними умовами функціонування ВНЗ та постійною і динамічною

зміною ринкового середовища. Тому основною мотивацією розвитку партнерства є скорочення розриву між навчальними програмами у ВНЗ та вимогами підприємств до умінь та знань фахівців шляхом:

- спільного розроблення навчальних програм дисциплін;
- залучення фахівців компаній до викладання дисциплін;
- стажування викладачів в компаніях;
- створення спеціальних навчальних класів та лабораторій.

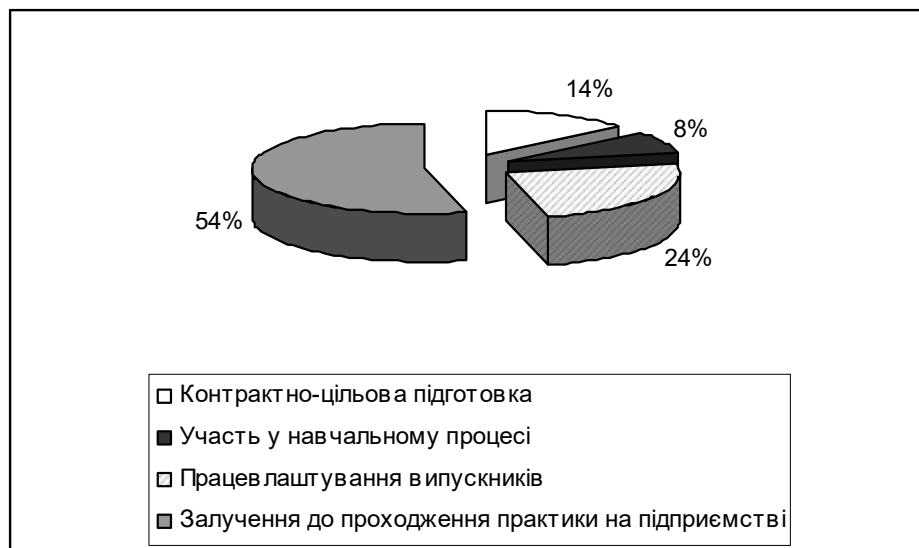


Рис. 2.6. Партнерські відносини підприємств з ВНЗ в освітньому процесі в Україні

Примітка: побудовано автором

Окремо необхідно виділити передумови розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в Україні (рис.2.7).

Слід зауважити, що досягнення ефективної взаємодії учасників партнерських відносин в умовах обмеженості ресурсів дозволить позитивно вплинути на конкурентоспроможність країни та рівень економічного розвитку. Водночас існує ряд чинників, що стримують розвиток партнерських відносин суб'єктів в Україні.

Для кращого аналізу, дані бар'єри пропонуємо систематизувати на наступні групи (рис. 2.8).

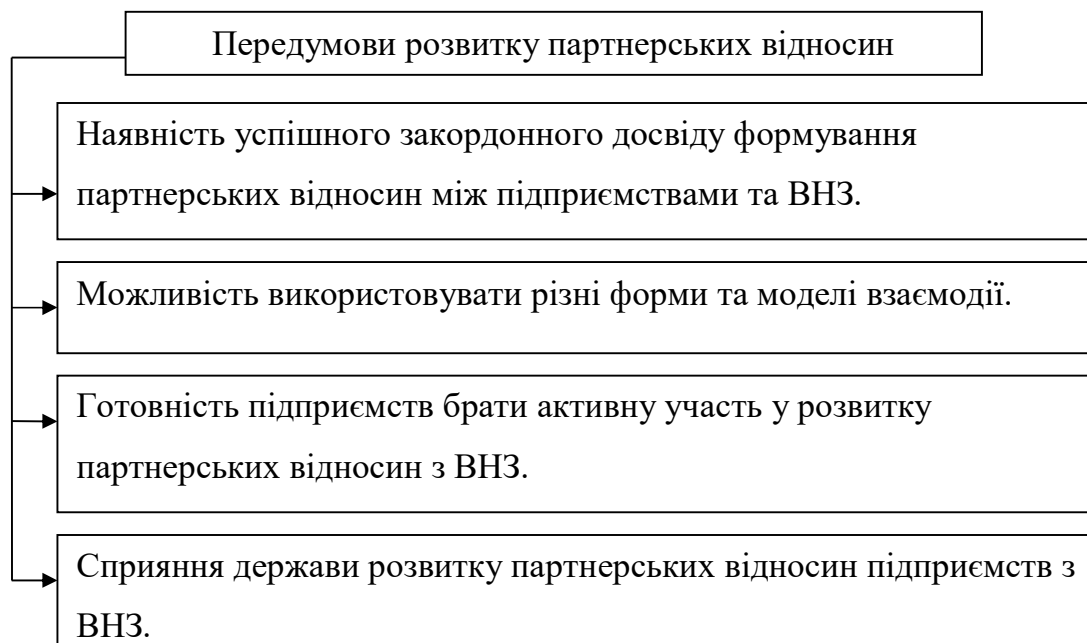


Рис. 2.7. Передумови розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ

Примітка: розроблено автором

Розглянемо кожну групу окремо. Інституційні та правові бар'єри пов'язані з тим, що формування співпраці неможливе без правової, інформаційної, організаційної підтримки та охорони прав інтелектуальної власності.

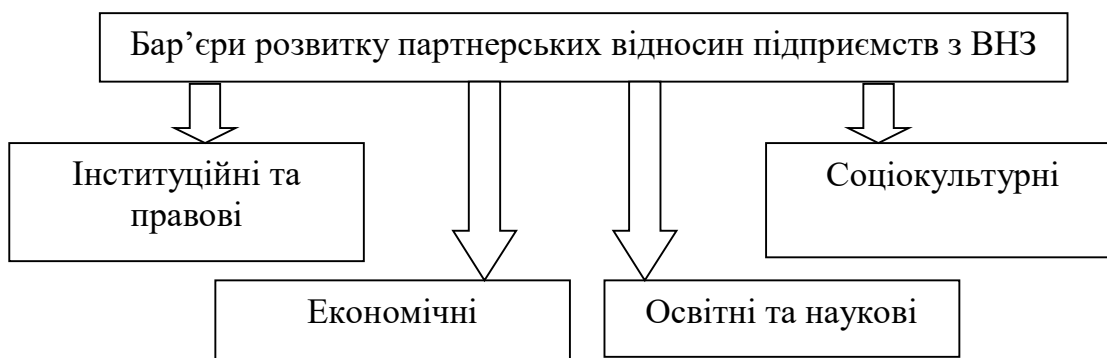


Рис. 2.8. Групи бар'єрів розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ

Примітка: сформовано автором

За даними Світового економічного форуму найбільшим бар'єром розвитку підприємництва в Україні вважається корупція. Результатом налагодженої інституційної складової партнерських відносин вважаються налагоджені процеси взаємодії учасників, високий рівень організації партнерів, юридичний захист партнерів та сформована нормативно-правова база.

Додамо, що в законодавчій практиці існують суперечності, що стримують розвиток підприємництва, а саме: брак єдиної стратегії розвитку підприємницького сектору, нестабільність у сфері оподаткування, необґрунтованість багатьох положень. Розкриваючи сутність інституційного забезпечення, слід наголосити на його взаємозв'язку з ринковою інфраструктурою.

Тобто, іншим суттєвим бар'єром розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ вважається економічний стан країни. Економіка України знаходиться у кризовому стані, основний суттєвий негативний фактор – військовий конфлікт. Високий рівень інфляції та важкість доступу підприємств до фінансових ресурсів гальмують розвиток підприємництва в Україні.

Досліджуючи економічні обмеження, слід зазначити, що основними показниками, що обумовлюють економічну тенденцію спаду промисловості, аналітиками ринку вважаються:

- падіння зовнішнього та внутрішнього попиту;
- зниження купівельної спроможності населення України;
- зменшення доходів населення;
- відтік інвестицій та розривання контрактів з іноземними інвесторами;
- обмежене фінансування інноваційних проектів.

Економічні обмеження пов'язані з падінням рівня ВВП в Україні. На рис. 2.9 зображено темп приросту ВВП в Україні по роках.



Рис. 2.9. Темп приросту ВВП України (в млн. USD)
2010-2015 рр.

Примітка: побудовано автором за даними Державної служби статистики

З рис. 2.9 видно, що відбувається стрімке зниження ВВП, крім цього експерти зазначають зниження обсягів виробництва. Падіння виробництва часто прив'язують до зниження купівельної спроможності населення. Унаслідок кризи найбільше страждають працівники державного сектору, а саме працівники охорони здоров'я, освіти, бібліотекарі, працівники музеїв.

Стосовно опитаних підприємств, то респонденти наголошують на тому, що часто неготові до довгострокового інвестування спільних проектів з ВНЗ та мають обмеження у фінансах. Висвітлення вказаного матеріалу може бути доповнене даними Світового банку, за якими Україна значно відстає за макроекономічними показниками і займає 105 позицію за рівнем ВВП.

Індекси даних якості освіти, якості вищої технічної освіти, якості економічної освіти, розвитку інноваційного кластеру, співпраці між підприємствами та ВНЗ у спільних дослідженнях, витрат підприємств на наукові дослідження, витрати на освіту за даними Світового Економічного Форуму за 2013 – 2017 рр. наведено в табл. 2.10.

Отже, наведені дані свідчать, що якість вищої інженерної освіти в Україні досить висока. Водночас спостерігається низький рівень співпраці між підприємствами та ВНЗ у спільних дослідженнях. Як зазначалось раніше,

цей індекс співпраці у розвинутих країнах наближається до 6. Також за даними Світового Економічного Форуму за рівнем розвитку людського капіталу у 2015р. Україна зайняла 31 місце з 124 країн світу і це відповідає рівню таких країн, як: Угорщина, Словаччина, Ізраїль, Італія, Корея, Польща.

Таблиця 2.10

Індекси конкурентоспроможності
України за даними Світового Економічного Форуму

№ з/п	Індекс	Значення		
		2013 – 2014 рр.	2015р.	2016 –2017 рр.
1.	Якість освіти	3,6	4,0	4,0
2.	<i>Якість вищої технічної освіти</i>	4,6	4,6	4,8
3.	Якість економічної освіти	3,4	3,9	3,8
4.	Розвиток інноваційних кластерів	3,3	3,4	3,5
5.	Співпраця між підприємствами та ВНЗ у спільних дослідженнях	3,6	3,5	3,5
6.	Витрати підприємств на наукові дослідження	2,7	3,4	3,3
7.	Витрати на освіту (% до ВВП)	6,1	6,0	6,2

Примітки: сформовано автором; рейтинг (1-min, 7-max), курсивом позначено конкурентні переваги України

Тобто, інтелектуальний потенціал нації – найбільший економічний ресурс України. Це в свою чергу означає, що Україна має високий нематеріальний потенціал і тому перспективними напрямками розвитку економіки будуть сфери, в яких інтелектуальних потенціал відіграє основну роль. До таких галузей відноситься сфера інформаційних технологій, біотехнологій, телекомунікації.

Основною метою розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ є підготовка кадрів. Тому варто розглянути розподіл студентів за напрямом навчання (рис. 2.10).

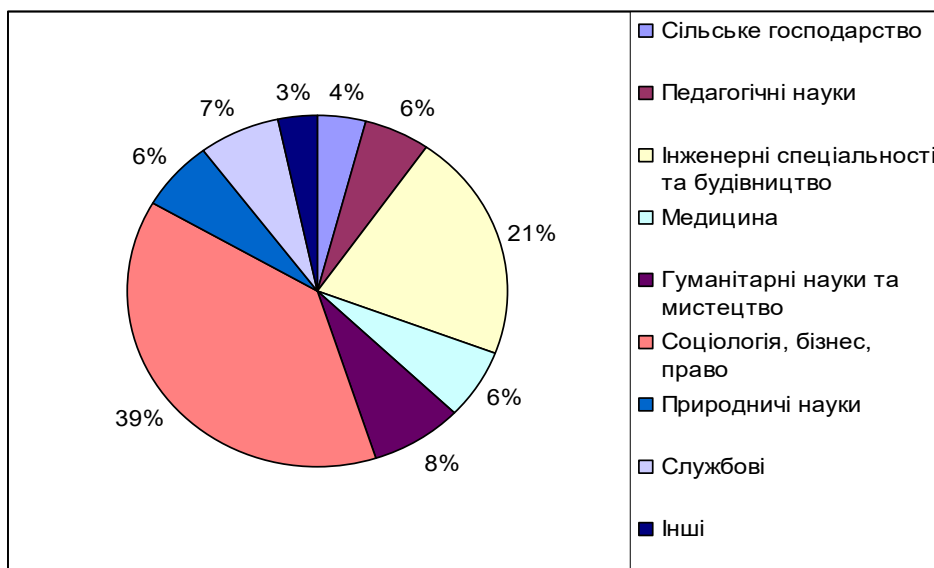


Рис. 2.10. Розподіл студентів за напрямом навчання в Україні, 2016 р.

Примітка: сформовано автором

За даними вказаного рисунку 2.10 найбільша кількість студентів навчається економічним, соціальним, юридичним наукам (39%). На другому місці знаходяться інженерні спеціальності (21%). Цей показник досить сприятливий для розвитку ІТ-підприємств та телекомунікаційних підприємств, адже характеризує зацікавленість студентів у даній сфері.

Наступним бар'єром розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ вважається низька інвестиційна привабливість України. Саме закордонні інвестиції в інформаційні технології підприємств України забезпечують їх зростання та необхідність у кадрових ресурсах, що, в свою чергу, сприяє розвитку співробітництва з ВНЗ.

Так як основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються кошти підприємств 97%, то обмежений доступ до фінансів критично впливає на інноваційне підприємництво. Цей фактор негативно

впливає на розвиток партнерських відносин підприємств з ВНЗ у наслідок обмеженості фінансування спільних проектів та досліджень.

Наступним важливим бар'єром розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ виступає стан освіти та науки в Україні. На сьогоднішній день зросла увага до системи вищої освіти та показників діяльності ВНЗ. Перед представниками та керівниками ВНЗ постало завдання формування університетів світового класу (Порев, 2012, с.11).

Обсяг наукових робіт виконаними науковими організаціями в Україні у 2015 році становив 12611,0 млн. грн., у тому числі обсяг науково-дослідних робіт – 4736,9 млн. грн., науково-технічних розробок – 6522,9 млн. грн., послуг – 1351,1 млн. грн.

Джерела фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт в Україні у 2015 році подано на рис. 2.11. В цілому частка витрат на дослідження та розробки в Україні складає 0,62% ВВП. Для порівняння в Фінляндії за аналогічний період цей показник становить 3,17%, Швеції – 3,16%, Данії – 3,05% .

Як згадано вище, витрати на наукові роботи в Україні фінансуються, як правило, за рахунок власних коштів підприємців і держави.

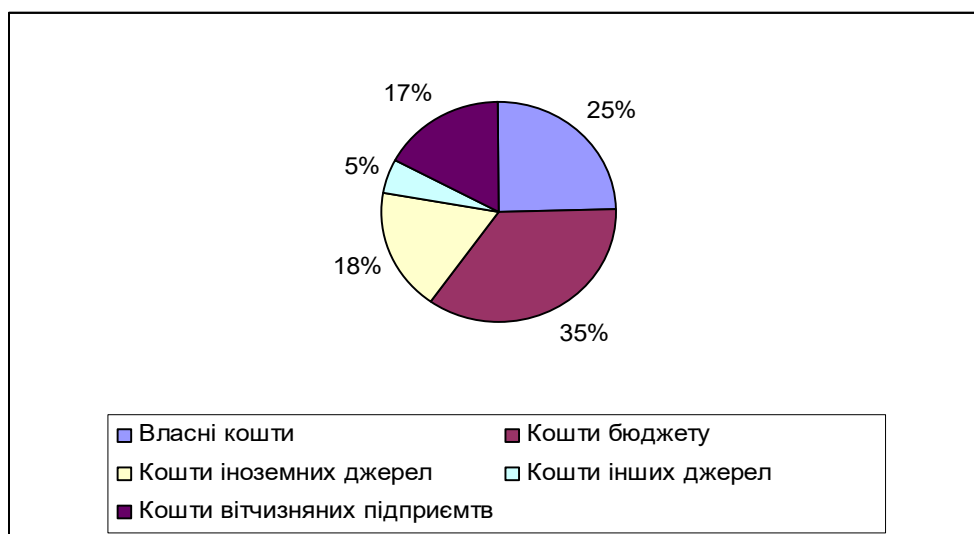


Рис. 2.11. Фінансування витрат на наукові та науково-технічні роботи у 2015 р. в Україні, %

Примітка: побудовано автором

Також зменшується іноземне фінансування виконаних наукових та науково-технічних робіт. Розподіл організацій, що виконували наукові та науково-технічні роботи за 2010-2015 рік подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розподіл виконаних наукових та науково-технічних робіт (од.) в Україні у 2005, 2010, 2014, 2015 рр.

Приналежність виконаної наукової та науково-технічної роботи	2005 р.	2010 р.	2014 р.	2015 р.
Державні	501	514	419	433
Підприємницькі	837	610	422	394
ВНЗ	172	178	158	151
Всього	1510	1303	999	978

Примітки: систематизовано автором на основі; *напівжирним виділено найвищий показник за рік.*

На основі таблиці 2.11 можна зробити висновок, що за 2005-2015 рр. відбулося зниження кількості виконаних наукових робіт. Найбільший спад спостерігався у виконанні наукових та науково – технічних підприємствами в Україні (з 837 од. у 2005р. до 394 одиниць у 2015р.).

Із загальної кількості виконуваних робіт науковими організаціями, виділяються роботи, спрямовані на винайдення нових виробів та технологій, матеріалів, методів та теорій, більшість з яких знайшли впровадження на ІТ-підприємствах. Тобто, партнерські відносини між підприємствами та ВНЗ сприяють як розвитку інновацій, так і розвитку підприємницького сектора. Впровадження наукових робіт сприяє популяризації науки та заохоченню для науковців та дослідників.

В Україні також спостерігається тенденція щодо зменшення виконання наукових та науково-технічних робіт власне науковими установами та ВНЗ.

На рис. 2.12 зображено зміну кількості винайдених методів та технологій у період в Україні за 2008 - 2015рр.

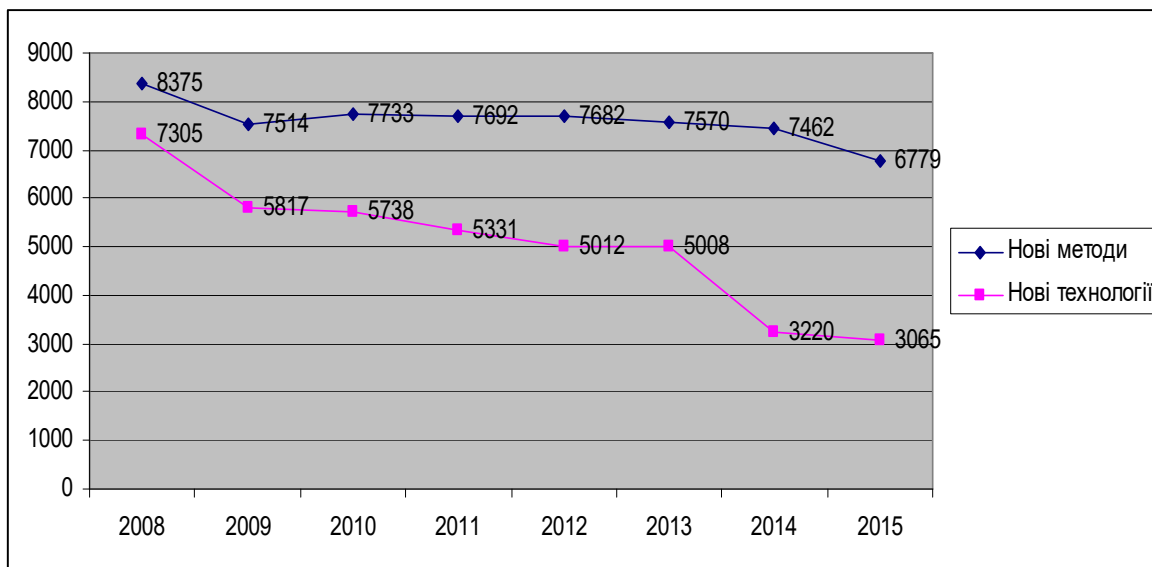


Рис. 2.12. Кількість виконаних наукових робіт за спрямуванням в Україні, од.

Примітка: сформовано автором

Так, у 2015р. до Державної служби інтелектуальної власності України надійшло 2273 заяви на винаходи, 8490 – на корисні моделі. Серед поданих заявників найбільше припадає на організації, задіяні у сфері освіти та науки. Серед загальної кількості проведених робіт науковими установами в Україні виділяються роботи пов’язані з науково-технічними розробками. Саме за цим напрямом відбувається тенденція до зростання.

Спорідненою проблемою в Україні вважаємо зменшення кількості науковців та дослідників. Оскільки партнерські відносини між освітнім та підприємницьким секторами не дуже розвинуті, то більшість дослідників працює в сфері освіти і лише третина в підприємницькому.

Тенденцію зміни чисельності працівників основної освітньої діяльності та дослідників подано на рис. 2.13.

Важливими є показники фінансування госпдоговірних робіт, міжнародних грантів та проектів, що виконуються дослідниками в ВНЗ.

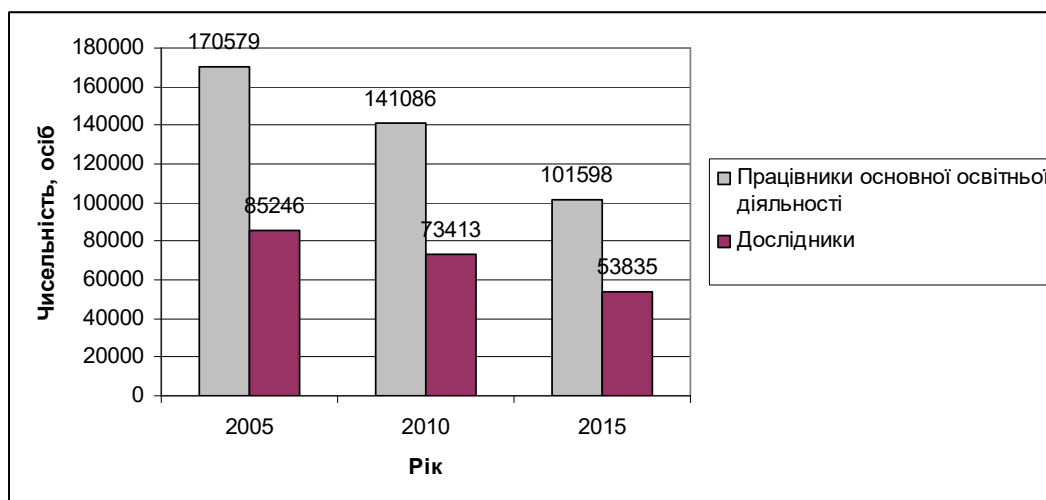


Рис. 2.13. Чисельність працівників основної освітньої діяльності до дослідників в Україні

Примітка: побудовано автором

Як зазначають дослідники С. Порев та Сандига І. (2016): «Корисними є не тільки загальні сумарні показники, а й питомі у розрахунку на приведену кількість дослідників» і наводять наступні таблиці 2.12, 2.13 з представленням кращих трьох результатів, беручи у чисельнику дані Єдиної інформаційної системи «Наука в університетах», а у знаменнику – середню приведену кількість дослідників за таблицею 2.12.

Таблиця 2.12

Виконані міжнародні госпдоговори, 2015р.

№ з/п	Назви кращих трьох ВНЗ	Тис. грн	На одного дослідника, тис. грн
1.	Сумський державний університет	970,5	2,62
2.	Національний університет «Львівська політехніка»	1615,2	0,86
3.	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	2197,4	0,55

Примітка: (Порев, С.М. та Сандига, І.В., 2016)

Таблиця 2.13

Виконані дослідження та розробки за госпдоговорами, 2015р.

№ з/п	Назви кращих трьох ВНЗ	Тис. грн	На одного дослідника, тис. грн
1.	Сумський державний університет	7244,7	10,16
2.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»	7781,1	9,34
3.	Національний університет «Львівська політехніка»	5799,2	4,34

Примітка: (Порев, С.М. та Сандига, І.В., 2016)

Як видно з таблиць 2.13 та 2.12, Національний університет «Львівська політехніка» займає конкурентну позицію за розвитком співпраці з підприємствами в Україні. Оскільки у роботі досліджуються партнерські відносини між підприємствами та ВНЗ Львівської області, то окремо варто подати виконану кількість досліджень та розробок за госпдоговорами на замовлення підприємств Національним університетом «Львівська політехніка» за 2012-2015 рр. (рис. 2.14).

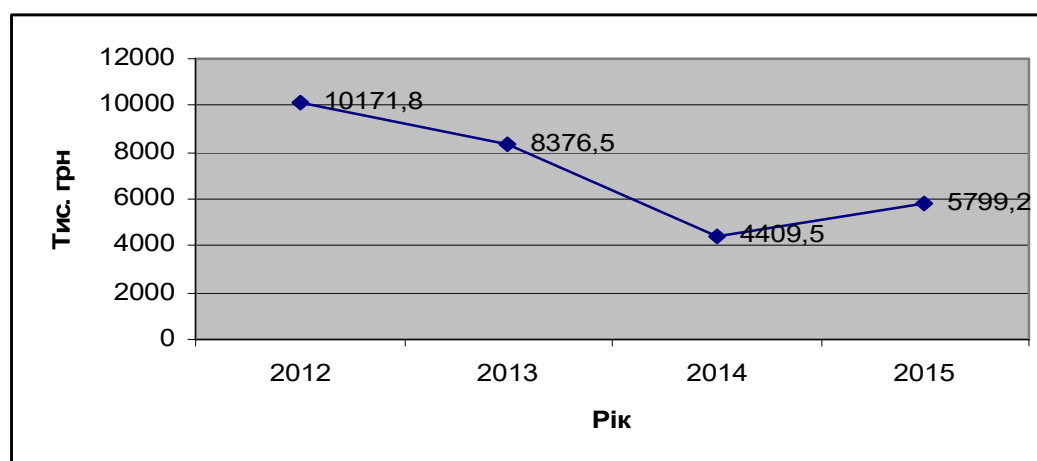


Рис. 2.14. Виконані дослідження та розробки у співпраці підприємств (включаючи ІТ-підприємства) з НУ «Львівська політехніка»

Примітка: побудовано автором

Практика свідчить, що окрім інституційних, освітніх та економічних проблем розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ, також поширеними вважаються бар'єри соціального та культурного характеру. Особливо це виражається у різних місіях ІТ-компанії та ВНЗ.

Не сприяють розвитку партнерських відносин між ІТ-компаніями та ВНЗ такі проблеми соціально – культурного характеру як несформована організаційна культура партнерських відносин, різні цілі учасників, недовіра партнерів.

Таким чином, проведене дослідження дозволило визначити основні проблемні зони взаємодії підприємств з ВНЗ. Відмітимо, що досліджені бар'єри мають різну величину впливу на розвиток партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ.

Проведене нами дослідження бар'єрів розвитку партнерських відносин опитаних підприємств з ВНЗ (оцінка від 1 – мінімальний вплив до 5 – максимальний вплив) дало наступні результати (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Бар'єри розвитку партнерських відносин між опитаними ІТ-підприємствами та ВНЗ Львівщини, 2016р.

Примітка: сформовано автором за результатами маркетингового дослідження

Отримані результати свідчать, що високий рівень бюрократії, відсутність фінансової незалежності ВНЗ та тривалий час на внесення поправок до академічних програм – головні перепони у розвитку партнерства між вищими начальними закладами та досліджуваними підприємствами. Водночас, респонденти наголоси на тому, що недостатність інформації про можливість співпраці з ВНЗ не є бар'єром розвитку співпраці.

Не менш важливими чинниками, названими респондентами, вважаються інформаційні та координаційні проблеми, а також відсутність державної підтримки і стратегії розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в цілому.

2.3. Аналізування стану партнерства між ІТ-підприємствами та ВНЗ в Україні

Сучасний ринок промисловості характеризується великою конкуренцією, що пов'язано з глобалізацією бізнесу, стрімким розвитком інформаційних технологій, удосконаленням виробничих процесів.

Досліджено, що в галузі інформаційних технологій, як і в економіці України в цілому спостерігаються наступні явища:

- 1) зростає швидкість виходу нових програмних продуктів;
- 2) підвищується вимогливість покупців;
- 3) спостерігається високий рівень конкуренції на глобальному ринку;
- 4) послаблюється роль матеріальних активів;
- 5) зростає важливість інтелектуальної праці.

Саме ці факти актуалізують важливість партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Протягом останніх років триває активна дискусія між представниками бізнесу та ВНЗ про цілі та методи розвитку співробітництва. Як зазначають вчені В. Харченко, В. Скляр (2014) в сфері

кооперацій між ІТ-підприємствами та університетами спостерігаються наступні тренди:

- 1) партнерство стає важливішим ніж просто передача інтелектуальної власності;
- 2) інформаційні технології розглядаються не як незалежна область, а як окремий сектор економіки;
- 3) створюються інноваційні «екосистеми»;
- 4) інноваційна культура стає ключовим фактором успіху;
- 5) поширюється популярність організації ІТ-кластерів.

На основі проведеного дослідження, сформовано основні методичні принципи, що сприяють розвитку ІТ-підприємства в сучасному інформаційному середовищі в Україні:

- 1) використання сучасних технологій та розробок у виробництві програмного продукту, розвиток нових методологій;
- 2) прискорення процесів прийняття рішень (швидкість стає вирішальним фактором в сучасному ІТ – середовищі);
- 3) індивідуалізація праці робітників;
- 4) нарощування інтелектуального капіталу та знань працівників шляхом постійного навчання та курсів підвищення кваліфікацій;
- 5) забезпечення розвитку організації, через постійне заохочення працівників до інтелектуального розвитку та проходження сертифікації.

Дослідження співпраці між ІТ-підприємствами та ВНЗ вченими Ю. Кондратенком, В. Харченком, В. Склярем, А. Боярчуком показують, що створення спільної організації діяльності позитивно впливає на вирішення проблем вищої освіти в Україні на основі теоретичного та практичного досвіду роботи у сфері телекомунікацій, автоматизації та комп'ютерних наук.

Аби зробити висновки щодо стану партнерських відносин підприємств з ВНЗ, слід висвітлити особливості ІТ-галузі в Україні. Інформаційні технології, як галузь виробництва, стають все більш важливими для розвитку економіки України, забезпечуючи, згідно з прогнозами, до 3% ВВП в 2015

році. Сумарний заробіток за 2014 рік всіх фахівців галузі (близько 75 тис. осіб) становив близько 18,1 млрд. грн.

Очікується, що до 2020 року галузь інформаційних та комунікаційних технологій потенційно може зайняти друге місце в експорті послуг України. На сьогоднішній день компанії з США та Європи є основними замовниками послуг з розроблення програмного забезпечення в Україні.

Інтерес до українських компаній постійно зростає, оскільки саме в Україні забезпечується один з найкращих сервісів у світі по якості та ціні. За оцінками експертів, кількість робочих місць в галузі буде збільшуватися до 20 тис. щорічно, і у 2020 році в галузі буде залучено до 180 тис. ІТ-фахівців, що є характерним лише для цієї індустрії в Україні на сьогодні. Однак інші дослідження фіксують спад росту ІТ-індустрії, оскільки відбулося 6% зростання виробництва в 2016 році в порівнянні з майже 30% в 2013 році.

За даними Державної служби статистики підприємства, що належать до ІТ-галузі стабільно забезпечують високі показники експорту України. Так, у 2015 році експорт ІТ-послуг становив близько 2,5 мільярда дол. В свою чергу Національний Банк України наводить дані, що експорт послуг, пов'язаних з ІТ є єдиним, що постійно зростає. На рис. 2.16 наведено представлено діаграму зміни величини експорту ІТ-послуг України.

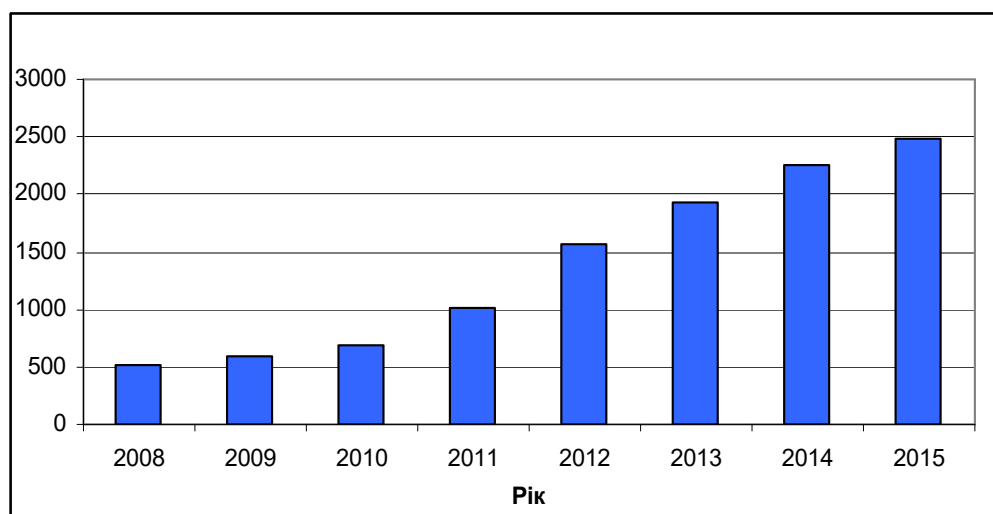


Рис. 2.16. Обсяг українського експорту ІТ-послуг, млн. дол. США

Примітка: побудовано автором за даними Державної служби статистики

Проведене дослідження показало, що найбільша кількість підприємств, задіяних в інформаційному середовищі, до яких припадає 85% ринку праці в Україні, знаходяться в таких містах як Київ, Львів, Харків, Одеса, Дніпро, Вінниця, Запоріжжя, Миколаїв, Івано-Франківськ.

Разом з тим існує ряд чинників, що сповільнюють розвиток ІТ-ринку. Огляд вторинної інформації, отриманої з публікацій та форумів, дозволяє систематизувати дані бар'єри на наступні категорії: бар'єри пов'язані з людськими ресурсами, загальнодержавними проблемами, особливостями виробничого процесу та пов'язані з фінансовими аспектами підприємства. Бар'єри пов'язані з людськими ресурсами включають брак висококваліфікованих працівників вищої ланки управління; відтік висококваліфікованих кадрів та перспективних абітурієнтів за кордон; мовний бар'єр працівників ІТ-підприємств. До основних загальнодержавних проблеми належать: військовий конфлікт; повільне впровадження освітніх реформ. Відносна дорога робоча сила в сфері інформаційних технологій (в порівнянні з Індією та Китаєм) негативно впливає на фінансовий стан підприємства та виробничі процеси.

Однак, досліджена світова практика розвитку партнерських відносин підприємств з ВНЗ свідчить, що для зменшення впливу бар'єрів на діяльність ІТ-компаній необхідно розвивати та застосувати нові механізми управління партнерством з ВНЗ.

Для розвитку інноваційних процесів та технологічного виробництва вирішальне значення мають освічені трудові ресурси. На сьогоднішній день спостерігається кадровий голод інженерних спеціальностей. Подолання цього фактору можливе завдяки тісній співпраці між компаніями та ВНЗ, оскільки дає змогу забезпечити ефективніше навчання студентів, практичний рівень підготовки та зростання якості сучасної освіти загалом.

Неефективна система партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ відображається в тому, що студенти останніх курсів відвідують навчання частково та працюють в учбовий час. Це пов'язано також з тим, що

у студентів відсутня мотивація в отриманні повної вищої освіти, разом з тим зростає попит на навчання в приватних школах та курсах при провідних компаніях та підприємствах.

Спостерігається той факт, що дипломні роботи не пов'язані з реальними проектами та програмними продуктами. Так, за даними Національної освітньої інфраструктури удосконалення інноваційної та підприємницької діяльності ІТ-студентів (TEMPUS), для вирішення цієї проблеми, програма навчання ІТ-спеціалістів має на 70% складатись із практики в рамках: курсових, лабораторних робіт; дипломних проектів; виробничої та переддипломної практики студентів. Як підсумок зазначимо, що на розвиток ІТ-галузі значний вплив має рівень освіти. А саме наступні категорії:

- 1) якість підготовки та освіти спеціалістів;
- 2) кількість висококваліфікованих викладачів;
- 3) автономія ВНЗ у виборі спеціалізацій та кількості студентів певного напрямку підготовки.

В той же час, спостерігаються позитивні тенденції щодо взаємодії українських ВНЗ з великими міжнародними організаціями, такими як: UNESCO, NATO, British Council, Erasmus, VISBY та іншими.

Особливе значення в розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ відіграв проект NEFESIE TEMPUS, який тривав до 30 вересня 2016 року та сприяв синергії у навчальному процесі та інноваційної діяльності підприємств. Цілями даного проекту були наступні:

- 1) визначення кращих моделей співробітництва між ІТ-підприємствами та ВНЗ;
- 2) розвиток інфраструктури, що сприятиме стійкості нової екосистеми співробітництва ІТ-підприємств з ВНЗ;
- 3) розвиток веб-порталу «Віртуальний Інноваційний Простір» для підтримки контактів між студентами, підприємствами та ВНЗ, а також для здійснення передачі знань між партнерами;

4) розробити і провести курс на інновації та підприємництво для співробітників і студентів українських ВНЗ;

5) удосконалити стандарти освіти.

Варто відмітити, що складність аналізу стану партнерських відносин підприємства з ВНЗ пов'язана з тим, що в більшій мірі вони залежать не від кількісних показників, а якісних. Це в свою чергу звужує можливість виконання точних обрахунків для проведення кількісного аналізу. Не дивлячись на це, деякі цифрові дані можуть бути запропоновані.

В якості прикладу необхідності у працівниках технічної освіти, варто навести зростання кількості ІТ-підприємств. На 2016 рік в Україні існує чотирнадцять ІТ-підприємств, кількість працівників в яких перевищує 800 чоловік. В цілому на ринку кількість ІТ-підприємств постійно зростає. До нашої вибірки підприємств потрапили ІТ-підприємства з різною чисельністю працівників (рис. 2.17).

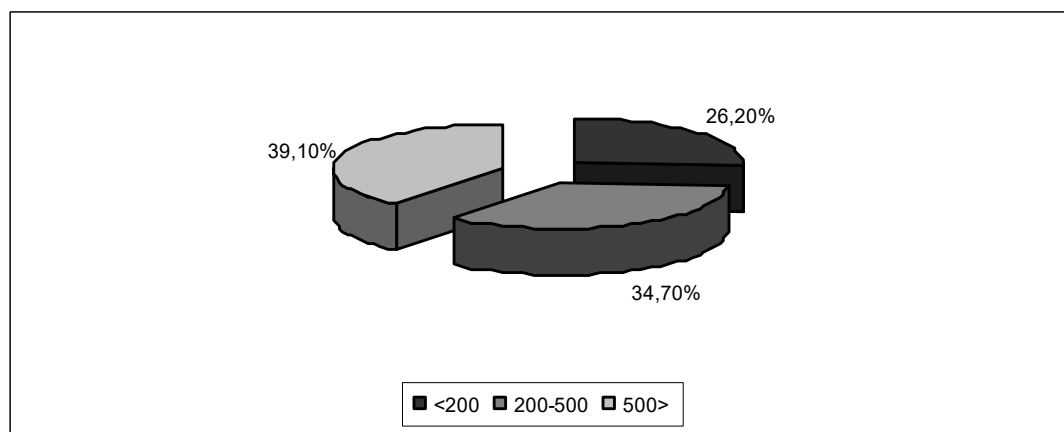


Рис. 2.17. Розподіл підприємств Львівщини, що потрапили до вибірки (за розміром), 2016р.

Примітка: сформовано автором за результатами маркетингового дослідження

Вибірковий аналіз динаміки чисельності працівників найбільших підприємств в сфері інформаційних технологій Львівщини, що ввійшли до досліджуваної вибіркової сукупності, показав наступні результати (рис. 2.18).

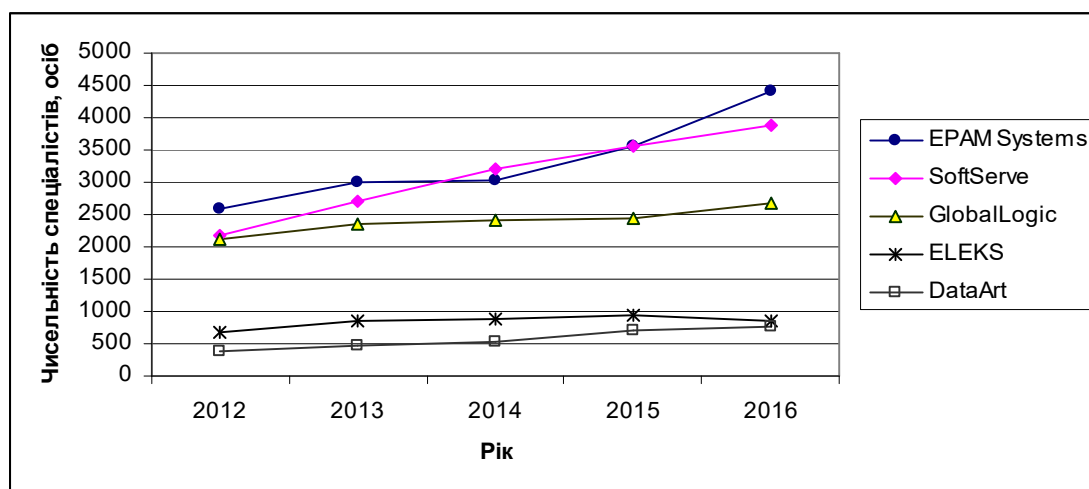


Рис. 2.18. Динаміка чисельності працівників найбільших ІТ-підприємств Львівщини, що ввійшли до вибірки

Примітка: побудовано автором

Як видно з рисунку майже всі компанії показують приріст у кількості працівників. Чисельність працівників найбільших ІТ-підприємств, що ввійшли до вибіркової сукупності подано в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Чисельність працівників найбільших ІТ-підприємств Львівщини, що ввійшли до вибіркової сукупності

№ з/п	Назва компаній	Кількість працівників (осіб) по роках				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	EPAM Systems	2600	3000	3030	3550	4400
2.	SoftServe	2189	2708	3214	3570	3891
3.	GlobalLogic	2130	2365	2403	2439	2672
4.	Ciklum	1771	2023	2304	2213	2335
5.	ELEKS	687	849	873	946	842
6.	DataArt	384	469	536	698	750
7.	Lohika	568	640	699	679	719
8.	Sigma Software	340	365	446	461	583
Загальна кількість		10669	12419	13505	14556	16192

Примітка: сформовано автором за даними сайту DOU

Отже, з таблиці 2.14 видно, що з кожним роком кількість працівників, що працюють в ІТ-підприємствах Львівщини зростає.

Найвищим попитом у ІТ-підприємств Львівщини користуються працівники, що закінчили спеціальності комп'ютерних наук, програмної інженерії, інформаційної безпеки, прикладної математики, системного аналізу, телекомунікацій. Дані напрямки навчання дозволяють випускникам отримати фахові знання розробника програмного забезпечення, інженера з якості, системного адміністратора, інженера баз даних. Разом з тим провідні компанії пропонують роботу найкращим студентам вже починаючи з третього курсу.

Під час дослідження нами було приділено максимальну увагу розгляду партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ Львівщини, також нами було виявлено, які вакансії найчастіше обіймають випускники найбільших ВНЗ цього регіону. При дослідженні бралися до уваги наступні популярні професії: розробник програмного забезпечення, бізнес-аналітик, інженер з якості, проектний менеджер, дизайнер та інженер підтримки. Також аналіз показав, що близько 60% випускників ІТ-спеціальностей університетів Національний університет «Львівська Політехніка» та Львівський національний університет ім. І. Франка обіймають вакансії розробника програмного забезпечення (рис. 2.19).

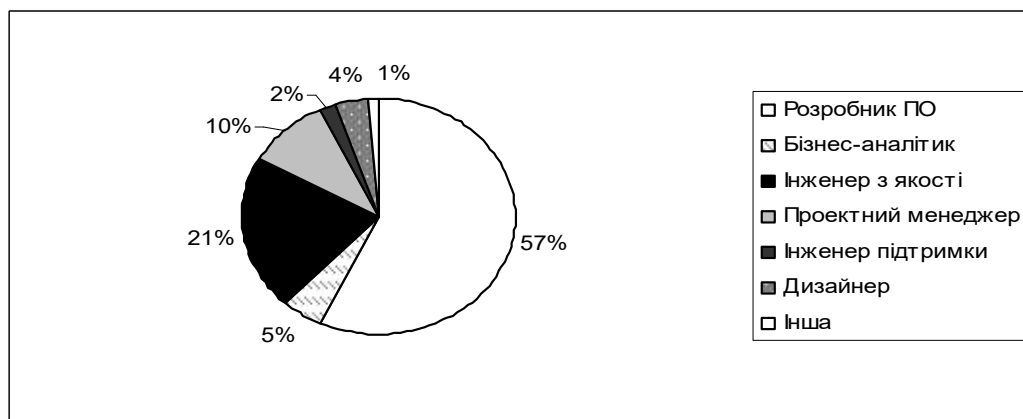


Рис 2.19. Розподіл працевлаштованих випускників ВНЗ Львівщини за спеціальностями в опитаних 23 ІТ-підприємствах, 2016 р.

Примітка: сформовано автором за даними маркетингового дослідження

З наведеного матеріалу можна зробити висновок, що більшість випускників Львівських ВНЗ у 2016 р. обіймали посади фахівців інженерної справи та спеціалістів. Менший відсоток належить посадам керівників проектів чи департаменту. Це можна пояснити тим, що дані посади вимагають додаткових знань в області менеджменту та управління, що не є профільним для ІТ-спеціальностей.

Однак, партнерські відносини між підприємствами та ВНЗ мають на меті не лише підготовку висококваліфікованих кадрів. Проведене опитування дозволило виділити наступні завдання, що ставлять перед собою ІТ-підприємства від співпраці з ВНЗ: реалізувати маркетингову стратегію підприємства, виконати наукову розробку нової технології, скоротити процес виконання проекту, розширити асортимент власного виробництва розробок, виконати дослідження існуючої технології на предмет її вдосконалення, збільшити кількість фахових кадрів на підприємстві. Пріоритетні завдання, оцінені представниками опитаних 23 ІТ-підприємств Львівщини подано на рис. 2.20 (представникам підприємства пропонувалось обрати до трьох варіантів).

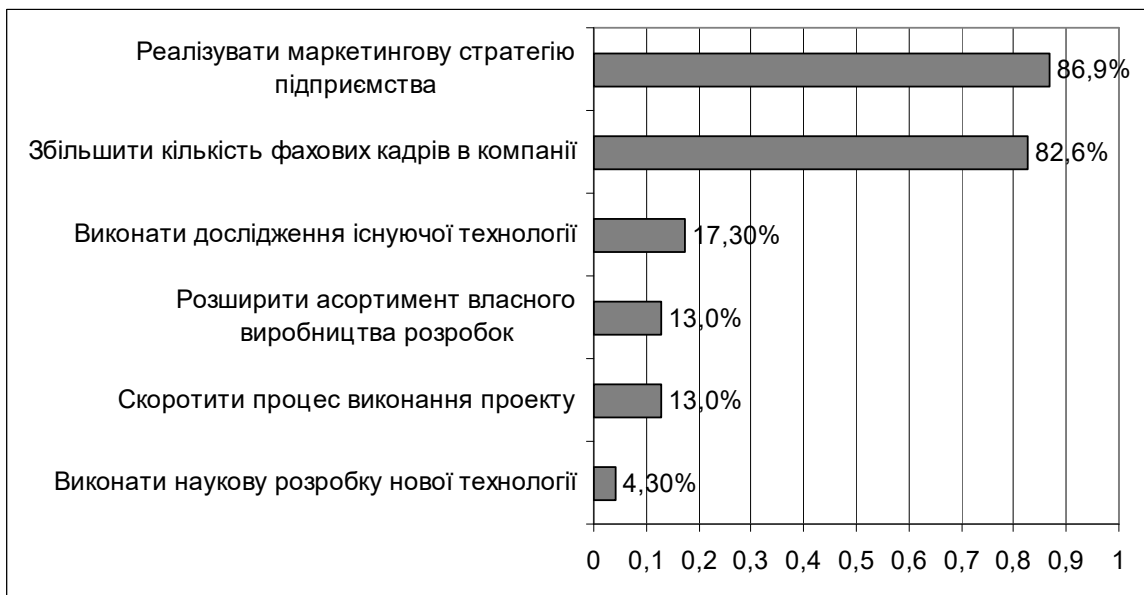


Рис. 2.20. Пріоритетні завдання опитаних ІТ-підприємств Львівщини від співпраці з ВНЗ, 2016 р.

Примітка: сформовано автором на основі проведеного маркетингового дослідження

Як видно з рис. 2.20 основною метою розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ є реалізація маркетингової стратегії підприємства та збільшення фахових кадрів в компанії.

Водночас, як раніше зазначалося, до вибірки опитування ввійшли 23 ІТ-підприємства різних типів господарювання – продуктові та аутсорсингові. Нами була висунута гіпотеза, що: «Аутсорсингові та продуктові інформаційно-технологічні підприємства мають різні завдання від розвитку співробітництва з ВНЗ». Для тестування даної гіпотези, ми розділили підприємства за типом та в підсумку отримали наступний розподіл пріоритетів – рис. 2.21.

Як видно з рис. 2.21, головною метою аутсорсингового ІТ-підприємства є збільшення фахових кадрів через співпрацю з ВНЗ, в той же час для продуктового ІТ-підприємства – важливими є маркетинг підприємства та виконання наукової розробки нової технології. Тобто, можна стверджувати, що наша гіпотеза підтверджена.

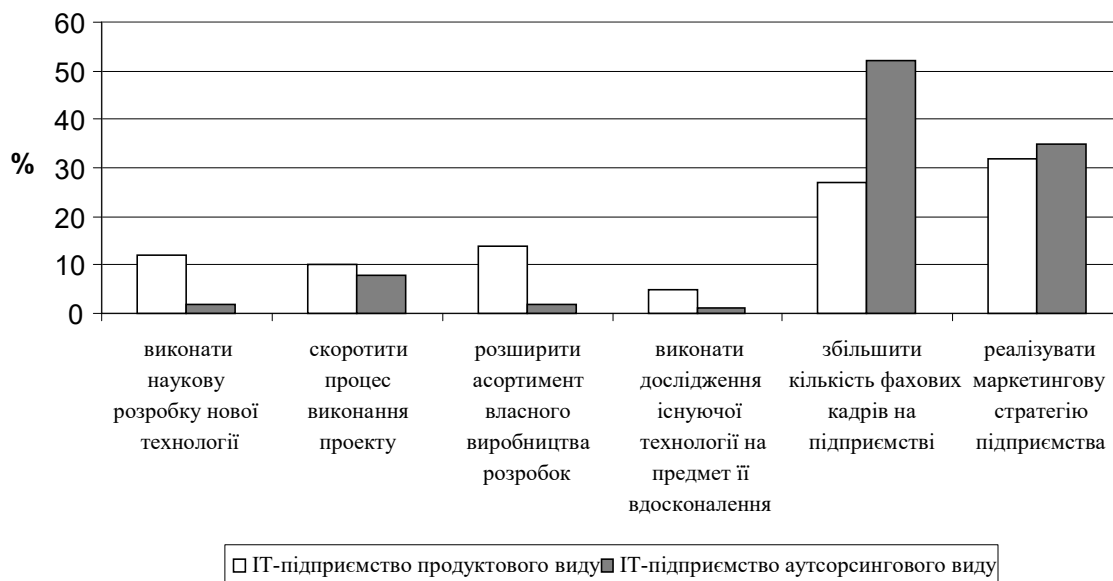


Рис. 2.21. Розподіл пріоритетів завдань опитаних ІТ-підприємств Львівщини від співпраці з ВНЗ, 2016р.

Примітка: сформовано автором на основі проведеного маркетингового дослідження

За словами Ю. Князик (2010), для успішного розвитку партнерських відносин підприємства необхідною є адаптація до реальної практики діяльності. Тому, для дослідження можливостей розвитку партнерських відносин для вищого навчального закладу та ІТ-компанії, важливо більш детально розглянути особливості функціонування останніх на ринку.

В результаті проведеного дослідження бізнес-моделей продуктового та аутсорсингового інформаційно-технологічного підприємства, було систематизовано та охарактеризовано їх основні бізнес-процеси, що включають мету створення, авторське право на розробку, орієнтацію результату, ступінь ризику виробництва, основні витрати та джерело доходу (табл. 2.15).

Також нами було додано окремий вид – змішане підприємство, що містить елементи як аутсорсингового, так і продуктового ІТ-підприємства. Як видно з поданої вище таблиці, бізнес-процеси різних ІТ-компаній відрізняються. Саме ця різниця і впливає на напрям розвитку співпраці та вибір стратегії взаємодії між даними ІТ-підприємствами та вищими навчальними закладами. Як приклад, для аутсорсингового ІТ-підприємства фактором, що впливає на дохід служить кількість успішно реалізованих проектів, для продуктового – якість та інноваційність реалізованих проектів. Тому для аутсорсингового підприємства важливо у найкоротший час закрити максимальну кількість проектів, що в свою чергу потребує наявності головного ресурсу – людського капіталу.

Очевидно, що в цьому випадку підприємство буде взаємодіяти з ВНЗ у напрямі підготовки кадрів за специфікаціями проекту. Якщо ж розглядати продуктову ІТ-компанію, то для неї не скільки важливою є кількість проектів, як їх якість та можливість продажу численній аудиторії. Для того, щоб продукт був інноваційним та цікавим, важливо запропонувати нове рішення, що може виникнути вже у науковій співпраці з ВНЗ.

Таблиця 2.15

Характеристика бізнес-процесів аутсорсингового, продуктового та змішаного ІТ-підприємств

№ з/п	Категорії	Характеристика		
		Аутсорсингове	Продуктове	Змішане
1.	Вид підприємства	Аутсорсингове	Продуктове	Змішане
2.	Мета створення	Надання сервісу по розробленню та супроводу програмного забезпечення	Розроблення та продаж власних програмних продуктів	Розроблення програмного забезпечення на замовлення та продаж власних програмних продуктів
3.	Ступінь ризику виробництва	Середній	Високий	Середній
4.	Авторське право на розробку	Відсутнє	Можливість отримання патенту	Можливість отримання патенту
5.	Орієнтація результату	На задоволення потреб замовника	На задоволення потреб споживача	На задоволення потреб замовника та споживача
6.	Ключовий фактор успіху	Інтелектуальний потенціал працівників	Інтелектуальний потенціал працівників	Інтелектуальний потенціал працівників
7.	Фактор, що впливає на дохід	Кількість успішно реалізованих проєктів	Якість та інноваційність реалізованих проєктів	Кількість, якість та інноваційність реалізованих проєктів
8.	Основні витрати	Заробітна плата, навчальні тренінгові центри	Маркетинг, заробітна плата	Заробітна плата та маркетинг
9.	Мета розвитку партнерських відносин з ВНЗ	Навчання та залучення працівників	Спільне виконання проєктів, дослідження нових технологій	Навчання, залучення працівників, спільне виконання проєктів, дослідження нових технологій

Примітка: розроблено автором

Якщо розглядати основні витрати різних видів ІТ-підприємств, то спільною великою статтею витрат є оплата праці, однак необхідно відмітити, що ІТ-підприємства аутсорсингового виду витрачають значну суму і на

пошук персоналу та його навчання. Ці статті витрат можуть бути скорочені через співпрацю з ВНЗ у розробленні спільних навчальних програм.

За аналогією можна навести приклади і для інших обраних бізнес-процесів.

Відмітимо, що складність управління IT-підприємством полягає у багаторівневості інноваційного циклу та високим ступенем невизначеності. В цілому, діяльність IT-підприємства з позиції системного підходу необхідно розглядати як: форму діяльності, результатом якої є створення інформаційних продуктів, технологій та інших робіт; вид економічної діяльності, що зосереджений на отриманні прибутку.

Важливе значення можуть мати і інші складові. Зокрема, для аутсорсингових IT-підприємств основними факторами успіху є наявність фахівців у спектрі технологій, швидке та якісне виконання проектів для замовника. Продуктові IT-підприємства орієнтовані на власний вихід на ринок, кінцевий результат реалізації, комунікацію з користувачем, економічно вигідні бізнес-моделі роботи. На думку фахівців галузі та експертів, протягом наступних років, українські IT-підприємства повинні поступово переходити на продуктову модель роботи (розроблення власних програмних продуктів), оскільки саме така модель є більш вигідною.

На сьогоднішній день найбільша активність у співпраці між IT-підприємствами та ВНЗ спостерігається в межах новостворених кластерів. В табл. 2.16 подано дослідження активності шести українських IT-кластерів.

Як видно з таблиці 2.16, основним завданням досліджуваного Львівського IT-кластеру є розвиток учасників кластеру, а також перетворення регіону на конкурентний центр IT у центральній та східній Європі.

Для того, щоб вибрати напрями та потреби в кооперації між досліджуваними 23 IT-підприємствами та ВНЗ Львівщини, варто порівняти діючі активності ВНЗ та запити IT-підприємств.

Таблиця 2.16

Основна діяльність ІТ-кластерів в Україні у 2016р.

№ з/п	Місто	Проекти
1.	Львів	Організація конференцій, освітніх проектів: IT Expert, IT Future, бакалаврська програма «Інтернет речей», шкільна Олімпіада CSIT
2.	Луцьк	Реалізація EDUUP – проект освітнього характеру, метою якого є адаптація навчальних програм до ринку
3.	Дніпро	Проведення освітньо – просвітницьких програм, популяризація ІТ-освіти серед школярів
4.	Одеса	Підвищення якості технічної освіти, популяризація ІТ
5.	Харків	Організація роботи центру правової та юридичної підтримки ІТ-підприємств; міжнародної співпраці з Канадсько-Українською Торговою Асоціацією; проект візової підтримки ІТ-підприємств; технічне навчання для школярів на базі ХНУ імені Ст. Н. Каразіна
6.	Черкаси	Популяризація ІТ в регіоні, організація семінарів, конференцій
7.	Київ	Організація проектів навчання, популяризація вивчення ІТ в регіоні

Примітка: систематизовано автором

Для аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз для подальшого розвитку партнерської взаємодії ІТ-підприємств з ВНЗ було використано SWOT-аналіз (табл. 2.17).

Проведений SWOT-аналіз дозволяє розглянути різні варіанти стратегічних рішень щодо розвитку взаємодії між ІТ-підприємствами та ВНЗ. Так, сильні сторони партнерської взаємодії та потенційні можливості сприяють стратегії зростання активностей та розвитку нових форм співпраці. Слабкі сторони та загрози передбачають необхідність проведення круглих столів для партнерів щодо спільного пошуку можливостей розвитку взаємовідносин.

Проведене дослідження дозволило виявити, що широкого розповсюдження в умовах партнерської взаємодії між 23 ІТ-підприємствами

та ВНЗ Львівщини набули наступні форми: розроблення спільних навчальних програм для підготовки кадрів, наближених до потреб ІТ-підприємств; створення на території ВНЗ навчальних лабораторій; залучення викладачів до навчання на курсах на територіях ІТ-підприємств та проведення лекцій; проведення практики для студентів на території підприємства.

Таблиця 2.17

SWOT - аналіз взаємодії досліджуваних ІТ-підприємств з ВНЗ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень мотивації серед підприємців у співпраці з ВНЗ - готовність ВНЗ до взаємодії - бажання студентів приймати участь у спільних проектах - високий конкурентний рівень вищої технічної освіти та ІТ-підприємств - гнучкість ІТ-компаній до потреб ВНЗ - високий інтелектуальний потенціал студентів 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень бюрократії в ВНЗ - різні моделі комунікації у ВНЗ та ІТ-підприємствах - різні мотивації основної діяльності у ВНЗ та ІТ-підприємствах - обмежена відповідність навчальних програм потребам ІТ – компаній
Потенційні можливості	Потенційні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - створення державою умов для проведення сучасних досліджень; - сприяння державою розробці актуальних навчальних програм через взаємодію; - реалізація інтелектуального потенціалу молоді шляхом підтримки студентського підприємництва спонсорами 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість втрати інтелектуальної власності партнерами через недосконалу законодавчу базу; - соціально-політична нестабільність у державі; - відтік кваліфікованих кадрів закордон

Примітка: сформовано автором за результатами дослідження

Розповсюдження даних форм між досліджуваними ІТ-підприємствами подано на рис. 2.22. За даними проведеного дослідження проведення практики для студентів є найпопулярнішою формою взаємодії.



Рис. 2.22. Популярні форми співпраці між ІТ-підприємствами та ВНЗ Львівщини, 2016р.

Примітка: сформовано автором за результатами маркетингового дослідження

Окремо висвітлимо такий вид взаємодії, як викладання у ВНЗ представників підприємства. Проведене опитування показало, що в ВНЗ працює не великий відсоток представників 23 ІТ-підприємств за сумісництвом (рис.2.23.).

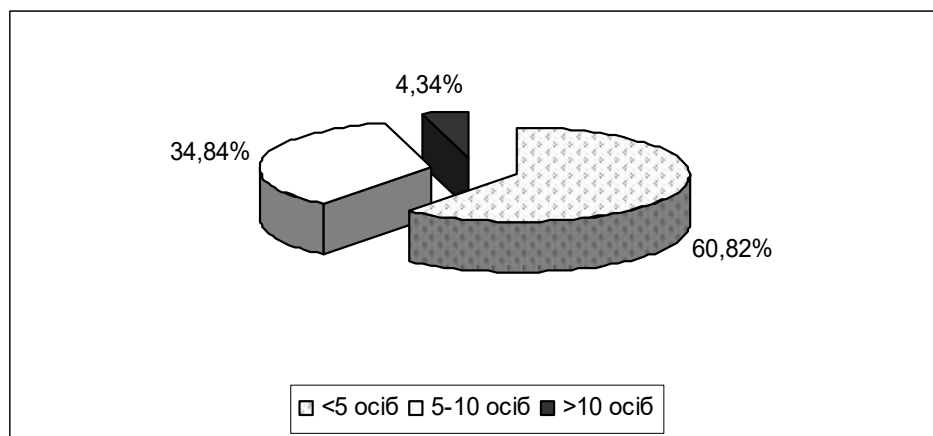


Рис. 2.23. Розподіл досліджених 23 ІТ-підприємств за чисельністю фахівців, що викладають у ВНЗ за сумісництвом, Львівщина, 2016р.

Примітка: сформовано автором

На сьогоднішній день необхідно відмітити тенденцію до розвитку взаємодії досліджуваних ІТ-підприємств та ВНЗ. Приклади партнерських відносин між великими ІТ-підприємствами (EPAM Systems, Eleks, SoftServe, Global Logic, Ostware Services, DataArt, Cypress Microsystems, Sigma Software, Ciklum та Національним університетом «Львівська політехніка» подано у табл.2.18.

Таблиця 2.18

Партнерські відносини між ІТ-підприємствами та
Національним університетом «Львівська політехніка» у 2016р.

ІТ-підприємства	Форми існуючої взаємодії з ВНЗ						
	Створення навчальних лабораторій	Проведення практики для студентів на території компанії	Проведення курсів, освітніх лекцій на території ВНЗ	Розвиток спільних наукових досліджень	Розробка навчальних програм спільно з ВНЗ	Підтримка студентських ініціатив, конкурсів, олімпіад	Активна участь в комітеті з питань освіти Асоціації «ІТ Україна»
EPAM Systems	*	*	*	-	-	*	*
Eleks	-	*	*	-	-	*	-
SoftServe	*	*	*	-	*	*	*
Global Logic	*	*	*	-	-	*	*
Ostware Services	-	*	-	-	*	-	-
Sigma Software	*	*	*	-	-	*	-
Cypress Microsystems	*	*	-	*	*	-	-
DataArt	-	*	*	-	-	*	-
Ciklum	-	*	-	-	-	*	-

Примітка: сформовано автором

Така співпраця передбачає спільну діяльність, що побудована на основі спільних інтересів та цілей партнерів. Відкритість ВНЗ до співпраці, різноманітність наявних форм взаємодії дозволяє ІТ-підприємствам використовувати різноманітний, індивідуальний вид налагодження партнерських відносин.

Порівняльна характеристика форм взаємодії дозволяє зробити певні висновки про пріоритетні напрямки партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ Львівщини, що орієнтовані на забезпечення розвитку системи освіти та економіки регіону в цілому. До пріоритетних напрямків взаємодії належать: проведення практики для студентів на території компанії; проведення курсів, освітніх лекцій на території ВНЗ; підтримка студентських ініціатив, конкурсів, олімпіад.

Згідно дослідження, очікування опитаних 23 ІТ-підприємств від змін у діяльності ВНЗ містять наступні елементи:

- 1) зростання практичної орієнтації у навчанні студентів;
- 2) розвиток стратегічного партнерства з підприємництвом та бізнесом;
- 3) заохочення до стажування та проходження практики студентів у ІТ – компаніях;
- 4) орієнтація на міжнародний рівень;
- 5) фокусування на прикладних дослідженнях та розробках;
- 6) зменшення бюрократичних процедур щодо внесення правок до академічних програм.

Додамо, що співпраця між підприємствами та ВНЗ може розвиватись як в межах однієї області, так і між представниками різних областей України.

Опитування досліджуваних ІТ-підприємств показало, що існують загальні фактори, що сприяють розвитку партнерських відносин з університетами. Оцінювання значущості таких факторів як рівень довіри до партнера, можливість працевлаштування випускників та інших представниками опитаних підприємств подано на рис. 2.24.

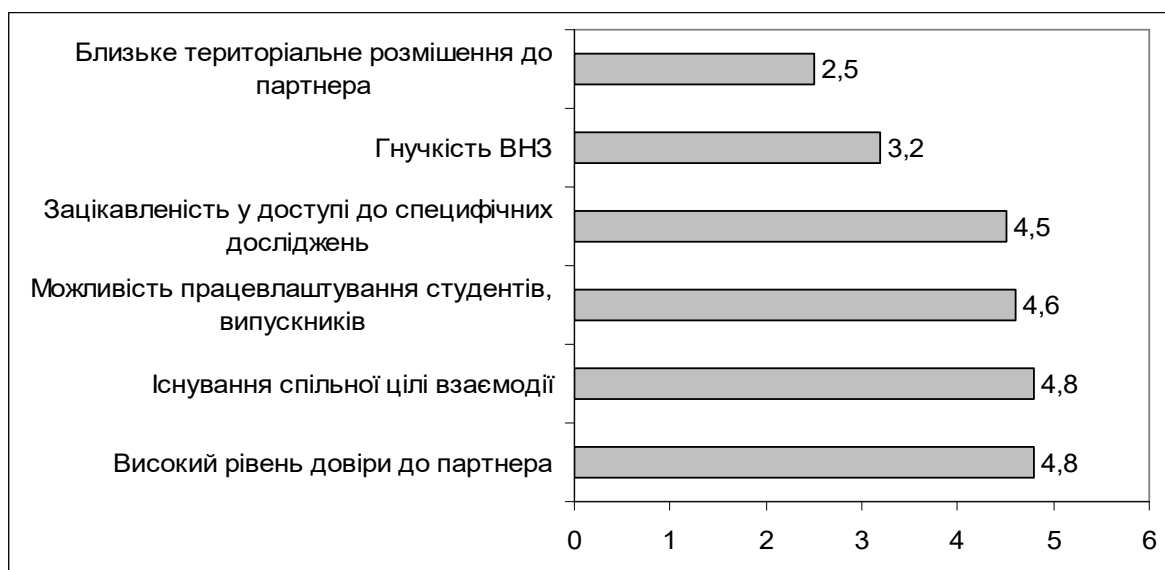


Рис. 2.24. Оцінювання значущості факторів розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ Львівщини, 2016р. (бал)

Примітка: систематизовано автором за результатами дослідження оцінка 5 – максимальний бал значущості фактору

Таким чином опитування представників підприємств показало, що важливим стимулом розвитку співпраці з ВНЗ служить високий рівень довіри до партнера та існування спільної цілі взаємодії.

Окремо можна відміти і існування спільної цілі у впровадженні та розробці спільних наукових досліджень. Необхідно додати що, спостерігаються позитивні показники у науковій співпраці між підприємствами та ВНЗ Львівщини. Так, у Національному університеті «Львівська політехніка» наукова діяльність ведеться за різними пріоритетними напрямками. Більша частина котів за виконання науково-дослідних робіт надходить від спецфонду.

Близько 50 науково-дослідних робіт науковцями університету «Львівська політехніка» виконується щорічно. Також, за даними університету, щороку виконується близько численна кількість науково-дослідних робіт на суму понад 10 млн. грн. На рисунку 2.25 зображено

кількість науково дослідних робіт, що виконувалися в університеті за 2013-2016рр.



Рис. 2.25. Кількість науково-дослідних робіт виконаних в Національному Університеті «Львівська політехніка»

Примітка: систематизовано автором

Однак, механізм партнерської взаємодії між ІТ-підприємствами та ВНЗ в Україні не набув досить великого розповсюдження через наступні причини: неформованої нормативно-правової бази взаємодії; відсутність спеціалістів та спеціальних підрозділів, що займалися б розвитком партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ; малий досвід розвитку партнерських відносин даного типу в Україні; економічні та освітні бар'єри.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

1. Порівняльний аналіз особливостей партнерських відносин підприємства з ВНЗ у зарубіжному досвіді виявив, що існують різні підходи та моделі взаємодії, а також спеціальні організаційні центри, метою яких є активне управління взаємодією на різних рівнях. Встановлено, що існують

різні заходи розвитку партнерства: формування урядових стратегій розвитку співпраці між підприємствами та ВНЗ, посилення підтримки урядом партнерських відносин, формування програми розвитку партнерства, розвиток інтернаціональної кооперації.

2. З використанням методу експертного оцінювання здійснено аналіз стану партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ. Кількість підприємств, що ввійшли до вибірки становить 23. Метод збору первинної інформації – опитування; територіальний регіон – Львівська область; інструмент опитування – анкета; спосіб опитування – пряме, опосередковане. За результатами опитування встановлено наступні параметри респондентів: розподіл за тривалістю ведення бізнесу, за типом господарювання, за тривалістю співпраці з ВНЗ, за розміром.

3. Аналіз передумов розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в Україні дозволив виявити наступні елементи: необхідність у реформі вищої освіти, високий рівень імпорту високотехнологічних товарів та експорту низько технологічних, негативний вплив на економіку країни військово-політичного конфлікту на Сході України та зростання рівня інтегрованості економіки у систему міжнародного поділу праці.

4. За проведеним аналізом, виділено основні бар'єри розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ: інституційні, правові, економічні, освітньо – наукові та соціокультурні. За даними Світового Економічного Форуму станом на 2015 рік в Україні спостерігається співпраця між ВНЗ та підприємствами на рівні 3,5 з 7 можливих балів, витрати на освіту склали 6,15% до ВВП. Найбільш негативно на розвиток партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ впливає рівень корупції та бюрократії.

5. Аналіз сфери інформаційних технологій в Україні, в якій спостерігається актуалізація партнерських відносин підприємств з ВНЗ, дозволив виділити наступні тренди: зростає швидкість випуску нових програмних продуктів; підвищується вимогливість покупців; спостерігається

високий рівень конкуренції на глобальному ринку; послаблюється роль матеріальних активів; зростає важливість інтелектуальної праці; експорт послуг постійно зростає. Також зростає потреба у фахівцях в галузі інженерії та телекомунікацій.

6. Проведений аналіз також дозволив виявити: особливості розподілу працевлаштованих випускників ВНЗ за спеціальностями в опитаних ІТ-підприємствах; розподіл працевлаштованих випускників за посадовим рівнем у опитаних ІТ-підприємствах; пріоритетні завдання опитаних ІТ-підприємств від співпраці з ВНЗ. Було підтверджено гіпотезу, що аутсорсингові та продуктові інформаційно-технологічні компанії мають різні завдання розвитку співробітництва з ВНЗ.

7. Проведене дослідження послужило основою для відокремлення та систематизації бізнес-процесів продуктового та аутсорсингового ІТ-підприємства. Також було виокремлено вид змішаного ІТ-підприємства. Встановлено найпоширеніші форми партнерства між ІТ-підприємствами та ВНЗ, а саме: проведення практики для студентів на території компанії; проведення курсів, лекцій на території ВНЗ; підтримка студентських конкурсів та олімпіад. Також аналіз показав, що налагодження партнерства більш характерно для великих ІТ-компаній, що в більшій мірі займаються аутсорсом послуг (EPAM Systems, Eleks, SoftServe, Global Logic, Ostware Services, DataArt, Cypress Microsystems, Sigma Software, Ciklum та іншими) Серед бар'єрів розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ фахівці виділяють наступні: високий рівень бюрократії та відсутність фінансової незалежності ВНЗ (особливо при працевлаштуванні представника підприємства для викладання в ВНЗ); тривалий час на внесення поправок до академічних програм; фінансові аспекти ІТ-підприємств; вплив економічної кризи на стан науки та освіти.

8. Досліджено та систематизовано фактори, що сприяють розвитку співпраці ІТ-підприємств з ВНЗ. Респондентами, зокрема, особливо виділено такі: високий рівень довіри до партнера та існування спільної цілі розвитку

взаємовідносин. У дисертаційній роботі встановлено, що для подальшого розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ необхідні значні зусилля учасників взаємодії. Окремим важливим елементом послужить удосконалення моделей і механізмів взаємодії, та поліпшення необхідного інструментарію.

Результати дослідження за розділом 2 опубліковано у наступних працях (Чухрай, Н.І. та Щербата, Т.С., 2016; Щербата, Т.С., 2016а; Щербата, Т.С., 2016б).

РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ІТ-ПІДПРИЄМСТВ З ВНЗ

3.1. Обґрунтування організаційно-методичних засад розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ

Концепція маркетингу взаємовідносин досліджена у великій кількості статей, підручників та монографій, однак спостерігається відсутність чіткої структури та термінології партнерських відносин підприємства з таким партнером як ВНЗ. Крім того, активна глобалізація інноваційних та інформаційних процесів потребує великих ресурсних вкладень, що неможливо виконати без підтримки партнерів.

Проведений аналіз стану партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ у межах Львівської області показав, що існує пряма залежність між розвитком ІТ-підприємства, кількістю працівників, обсягів виробництва та злагодженістю його партнерських відносин з ВНЗ. Також було виявлено та систематизовано бар'єри розвитку співробітництва та основні передумови такого розвитку в Україні. Аналіз світового досвіду партнерських відносин та проведений SWOT-аналіз показали, що система взаємодії ІТ-підприємства з ВНЗ неповністю розвинута. Не дивлячись на ряд позитивних прикладів співпраці в ІТ-галузі, на сьогоднішній день партнерські відносини між ІТ-підприємством та ВНЗ не заручені достатньою підтримкою держави.

Оскільки кількість ІТ-компаній в Україні постійно і динамічно зростає, і за прогнозами буде зростати, виникає потреба у розвитку довгострокових відносин з потенційними партнерами в освітній сфері. Для того, щоб створити сприятливе середовище для розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ, варто сконцентруватися на наступних потребах: встановленні чітких форм регулювання партнерських відносин; підвищенні

привабливості ІТ-ринку України; розробленні технологій та моделей інтеграції ІТ-підприємства та ВНЗ.

Опитування представників 23 ІТ-підприємств та ВНЗ Львівщини дало підставу стверджувати, що однією з умов розвитку партнерських відносин залишається необхідність покращення організаційної складової. Окрім того, середовище партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ можна вважати стабільним та сприятливим при реалізації наступних умов (рис.3.1).

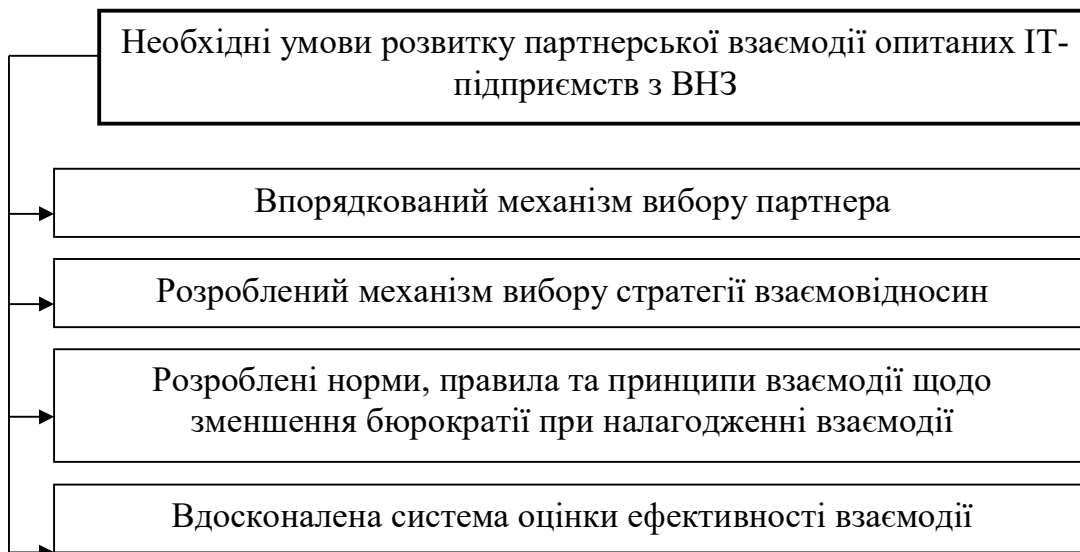


Рис. 3.1. Необхідні умови для розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ Львівщини, 2016р.

Примітка: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Важливо зазначити, що в основі стабільності партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ лежить організаційна культура, яка обумовлює умови розвитку співробітництва. Досліджені раніше бар'єри розвитку партнерських відносин вказують на недосконалість інституційної політики, а тому для вирішення ситуації пропонуємо наступне:

- створення механізму, спрямованого на управління процесами взаємодії та вибору стратегії розвитку взаємовідносин;
- створення моделі для оптимального вибору партнера для інформаційно-технологічних компаній, що включає розподіл останніх на продуктові та аутсорсингові;

- формування методології планування, організації, контролю та корегування взаємодії.

При організації партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ важливо врахувати реальність створення та розвитку взаємодії в Україні, а також мінімізацію ризиків. Графічно зв'язок між опитаними 23 ІТ-підприємствами та ВНЗ можна представити за допомогою наступної схеми (рис. 3.2):

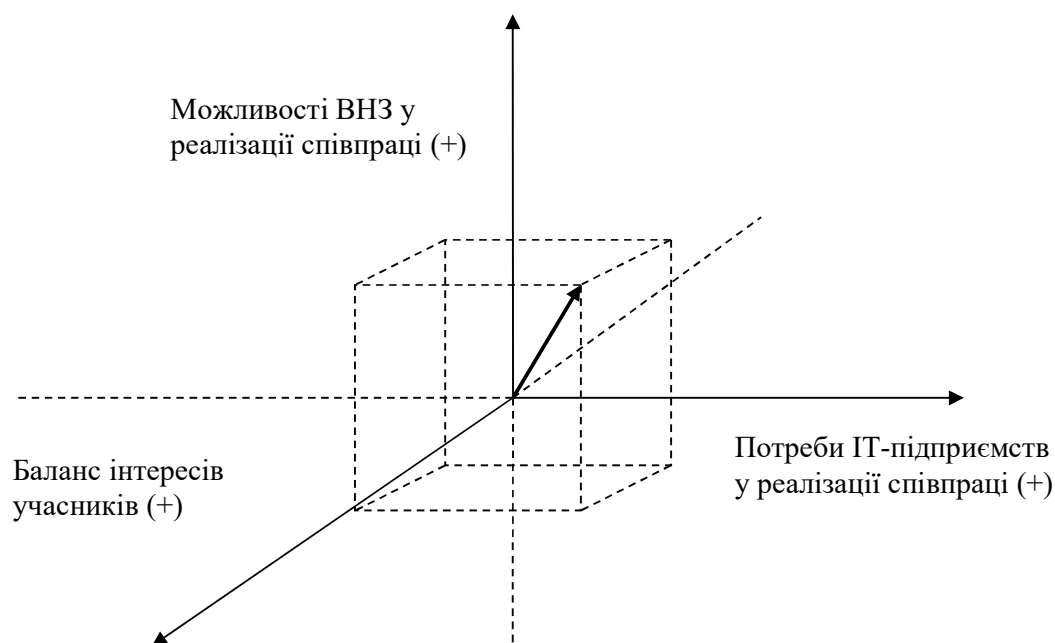


Рис. 3.2. Ключові фактори успіху розвитку партнерських відносин досліджуваних ІТ-підприємств та ВНЗ Львівщини, 2016р.

Примітка: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Поданий рисунок ілюструє, що реалізація партнерських відносин можлива лише за наявності потреб у опитаних ІТ-підприємств у взаємодії з освітніми установами Львівщини, балансу інтересів з ВНЗ у досягненні поставлених цілей та юридичною можливістю ВНЗ бути потенційним партнером ІТ-підприємства.

Окрім того встановлено, що для реалізації процесу розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ необхідні наступні елементи: ціль, задачі, об'єкт управління, суб'єкт управління, методи та принципи управління партнерськими відносинами.

Систематизацію базових елементів механізму управління розвитком партнерських відносин опитаних 23 ІТ-підприємств з ВНЗ подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика елементів механізму управління розвитком партнерських відносин опитаних ІТ-підприємств з ВНЗ, Львівщина

Назва Елементів	Характеристика елементів
Ціль механізму	Основна ціль механізму розвитку партнерських відносин базується на підвищенні ефективності взаємовідносин ІТ-підприємств з ВНЗ Львівщини та досягненні поставлених стратегічних цілей.
Задачі механізму управління	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення максимальних вигід для ІТ-підприємств та ВНЗ від взаємодії; - зменшення впливу бар'єрів на розвиток партнерських відносин; - вибір оптимальної стратегії розвитку взаємовідносин ІТ-підприємств з ВНЗ.
Об'єкт управління	Партнерські відносини між ІТ-підприємствами та ВНЗ.
Суб'єкт управління	Спеціально створені центри чи відповідальні особи (координатори) розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ
Методи управління	Економічні, адміністративні, правові, соціально-психологічні, інформаційні та ін.
Принципи управління	Рівноправності, лояльності, ефективності, синергізму, колегіальності.

Примітка: систематизовано автором на основі проведеного дослідження

Для реалізації зазначеного вище механізму управління, необхідно враховувати наступний існуючий інструментарій:

- 1) кластерну політику, що активно набирає обертів в Україні;
- 2) інвестиційну та інноваційну політики держави;
- 3) нормативні та законодавчі акти;
- 4) інші правові інструменти.

Механізм управління розвитком партнерських відносин опитаних ІТ-підприємств та ВНЗ має базуватись на принципах, детальну характеристику яких подано в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо застосування принципів розвитку партнерських відносин для опитаних 23 ІТ-підприємств з ВНЗ Львівського регіону

№ з/п	Принципи	Опис принципів
1.	Рівноправності	Полягає у рівномірному розподілі вигід, ризиків та витрат між досліджуваними ІТ-підприємствами та ВНЗ
2.	Взаємовигідності	Баланс інтересів має бути дотриманим, побудова відносин на вигідних умовах для обох сторін партнерської взаємодії.
3.	Колегіальності	Передбачає колективне прийняття рішення, в результаті зростає ефективність взаємодії.
4.	Синергії	Результатом взаємодії являються не лише окремі вигоди для ІТ-підприємств чи ВНЗ, але й новий додатковий позитивний ефект для суспільства та економіки країни в цілому.
5.	Лояльності	Готовність ІТ-підприємств та ВНЗ до взаємодії та прикладання зусиль до розвитку партнерських відносин. Кооперація буде ефективною лише в тому випадку, коли існуватиме зацікавленість відповідальних осіб у спільному результаті.

Примітка: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Зазначені вище принципи доповнюються низкою властивостей. Останні пов'язані з тривалістю партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ, характером партнерських відносин та існуючих освітніх реформ.

Розвиток партнерських відносин досліджуваних ІТ-підприємств з ВНЗ має розпочинатися з визначення мети та цілей. На основі проведеного дослідження пропонується розглянути чотири основні цілі розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств: маркетингова, виробнича, навчальна та дослідна. Мета партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ має бути точною, повною та досяжною, а ціль розвитку партнерства – зрозуміла обом сторонам партнерської взаємодії.

Зазначимо, що вибір цілі досліджуванні ІТ-підприємства реалізують через:

- дослідження ринків збуту і розпізнавання вимог потенційних клієнтів та споживачів;
- розроблення та проектування продуктів, які задовольняють вимоги клієнтів;
- безперервне підняття свідомості працівників ІТ-підприємств через навчання стандартам якості;
- модернізацію процесів виробництва та управління.

Також, дослідження розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ Львівщини показало, що керівники враховують наступні ключові питання перед початком взаємовідносин:

- 1) Як вплинуть партнерські відносини ВНЗ на діяльність ІТ-підприємства?
- 2) Яким є очікуваний результат від партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ?
- 3) Які є етичні норми партнера?
- 4) Яким є суспільне ставлення до розвитку такого роду партнерських відносин?
- 5) Чи можуть виникнути юридичні чи політичні проблеми?

6) Чи володіє ВНЗ-партнер достатнім потенціалом для реалізації планів ІТ-підприємства?

7) Яким є культурний клімат, в межах якого будуть розвиватися партнерські відносини?

8) Які є конкуренти ІТ-підприємства та їхні стратегії?

9) Які є основні потреби ІТ-підприємства для розвитку виробництва?

Оскільки опитані інформаційно-технологічні підприємства мають власні специфічні напрямки роботи, варто застосовувати індивідуальний підхід до обрання ВНЗ як партнера.

Особливого значення набуває врахування критеріїв при виборі ВНЗ як партнера ІТ-підприємства. Вони мають ґрунтуватися на головній місії ІТ-підприємства, а також на основі загального внутрішнього (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та інші ресурси) та зовнішнього (конкуренти, існуючі партнери, замовники) стану ІТ-компанії.

З огляду на специфіку діяльності ВНЗ та великої кількості факторів та бар'єрів розвитку партнерських відносин потрібно розробити методіку оцінювання ВНЗ як партнера ІТ-підприємства. Побудова ефективних партнерських відносин вимагає визначення тих показників оцінювання ВНЗ, які набувають особливого значення для ІТ-підприємства, а також встановлення їхньої важливості експертами.

Для оцінювання ВНЗ як партнера ІТ-підприємства може бути застосована методика побудови рейтингу ВНЗ, що застосовується експертами. Вона заснована на комплексному аналізі діяльності ВНЗ в Україні та широко розповсюджена в статистичній інформації.

Для того, щоб обрати ВНЗ, керівникам підприємства необхідно визначити основну ціль співпраці (виробнича, навчальна, маркетингова, дослідницька). Виробнича ціль передбачає спільне виконання проектних завдань, розробку програмного забезпечення, тестування та інше. Навчальна ціль співпраці встановлюється ІТ-підприємством при необхідності здійснити

фахову підготовку чи перепідготовку кадрів, формуванні академічної програми. Маркетингова ціль передбачає PR-підприємства, зростання пізнаваності його на ринку, рекламу серед роботодавців, виконання корпоративної соціальної відповідальності. Дослідницька ціль встановлюється у випадку необхідності проведення експерименту, якщо реалізація останнього вимагає ресурсів, залучення провідних науковців з ВНЗ. Наступним кроком є постановка завдань партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством зі спеціалізацією для продуктового, аутсорсингового та змішаного видів.

Згідно рекомендацій вчених, потрібно ретельно та зважено провести оцінку партнера ІТ-підприємством та встановити перспективу результативності співпраці. Для цього необхідно провести сегментування, що передбачає виокремлення тих ВНЗ, що відповідають стратегічному напрямку роботи ІТ-підприємства і мають подібні параметри щодо маркетингових комунікацій, можливостей співпраці. На цьому етапі для ІТ-підприємства найважливіше завдання – виокремити ті ВНЗ, на які воно буде спрямовувати основні маркетингові заходи. Проведення сегментування включає визначення ознак сегментування (ВНЗ, що спеціалізуються на інформаційних технологіях, телекомунікаціях), вибір методів сегментування, оцінку привабливості сегмента.

Критеріями успішного сегментування для ІТ-підприємства можуть бути: доступність ВНЗ до співпраці, ефективність роботи з ВНЗ, прибутковість.

Наступним кроком є формування робочої групи на підприємстві для оцінювання діяльності ВНЗ та збір інформації. Відповідно до етапів оцінювання потенційного партнера, за А. Загороднім та З. Коваль (2008), після цього необхідно з визначення показників оцінювання та встановлення їхньої важливості експертами.

Наступним етапом є визначення інтегральної оцінки по кожній групі. Результатом оцінювання вважається рейтинг потенційних партнерів, з яких обирається найбільш оптимальний.

Проведення оцінювання вагомості тематичних критеріїв необхідно здійснювати методом експертних оцінок, тобто опитуванням експертів. Вибір даного методу пов'язаний з одного боку з тим, що партнерські відносини підприємства вважаються нестабільною системою, з іншого боку на вибір ВНЗ як партнера впливають не тільки кількісні показники, але й якісні.

Для проведення встановлення вагомості критеріїв необхідно здійснити наступні обрахунки (Додаток В):

1. Визначити максимальну чисельність учасників експертної групи ІТ-підприємства для якісного оцінювання ВНЗ;
2. Визначити мінімальну чисельність учасників експертної групи ІТ-підприємства для якісного оцінювання ВНЗ;
3. Визначити компетентність експертів в групі, що характеризується стажем роботи на відповідній посаді;
4. Обчислили рівень узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації. Вибрано обчислення показника узгодженості думок за даним методом через його поширеність та простоту;
5. Перевірити статистичну значущість коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона χ^2 .

Після вибору ВНЗ підприємством затверджується складається та узгоджується програма подальшої співпраці. У випадку зміни підприємством основного виду діяльності чи стратегії функціонування, відбувається зміна цілі співпраці з ВНЗ, що потребує встановлення нових задач та проведення нового оцінювання ВНЗ.

На основі вище зазначених елементів можна сформулювати модель вибору ІТ-підприємством партнера – ВНЗ для налагодження взаємодії. Модель зображено на рис. 3.3.

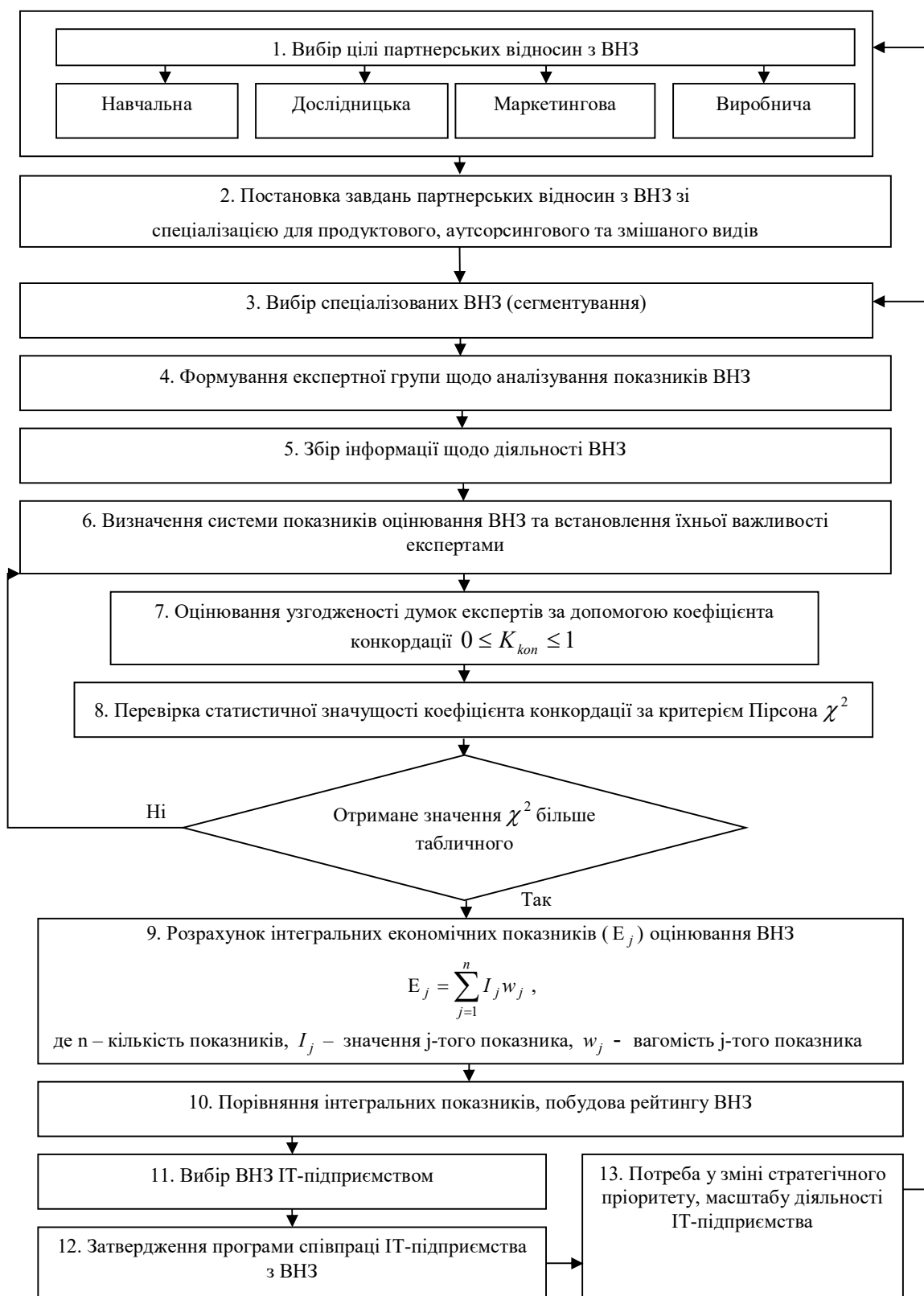


Рис. 3.3. Модель вибору ВНЗ як потенційного партнера ІТ-підприємства

Примітка: побудовано автором

У випадку, якщо узгодженість думок експертів не висока, необхідно передивитись обрані показники чи змінити пріоритети в важливості.

При виборі ВНЗ як партнера ІТ-підприємства рекомендовано ставити перед собою наступні завдання:

- 1) розпізнавання тих ВНЗ, які мають зв'язок з основною діяльністю ІТ-підприємства;
- 2) розуміння важливості співпраці та специфіку роботи ВНЗ;
- 3) налагодження взаємодії у такий спосіб, що був би максимально корисним обом сторонам співробітництва.

Встановлено, що розвиток партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ будується з урахуванням наступних елементів: інфраструктури організації, персоналу, технологічними особливостями виробництва, роботи маркетингового відділу.

Співпраця для ІТ-підприємства має здійснюватися через маркетингову службу, що має взаємодіяти як з технічними та виробничими службами всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами, зокрема з ВНЗ.

Важливо постійно відслідковувати інформацію про потенційного партнера (ВНЗ) та формувати різні види діалогу. Розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних засобів дозволяє налагоджувати різні форми зв'язку між підприємством та ВНЗ. Використання сучасних технологічних засобів дозволяє відстежувати діяльність партнерів, а також реагувати на зміни та інновації. Зібрану інформацію в подальшому можна використовувати для прийняття конкретних маркетингових рішень.

Система управління партнерськими зв'язками з ВНЗ дозволяє оцінювати реалізацію цілей та завдань ІТ-підприємства, зовнішнє середовище, знаходити економічні вигоди для підприємства. При плануванні партнерських відносин між підприємством та ВНЗ використовують зібрану раніше інформацію. Для отримання такої інформації чи аналізу на підприємстві створюється спеціальна група.

Особливою при розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ є роль керівника проекту. Він повинен постійно підтримувати зв'язок з ВНЗ - партнером, проводити аналіз діяльності та приймати тактичні та стратегічні рішення. При взаємодії ВНЗ з ІТ-підприємством можуть бути створені спеціальні проектні команди, що складаються з працівників кафедри та студентів. При достатньо великій кількості проектів, зі сторони ВНЗ необхідна наявність координатора ІТ-проектів. Для налагодження взаємодії варто визначити ключові ролі рис 3.4.

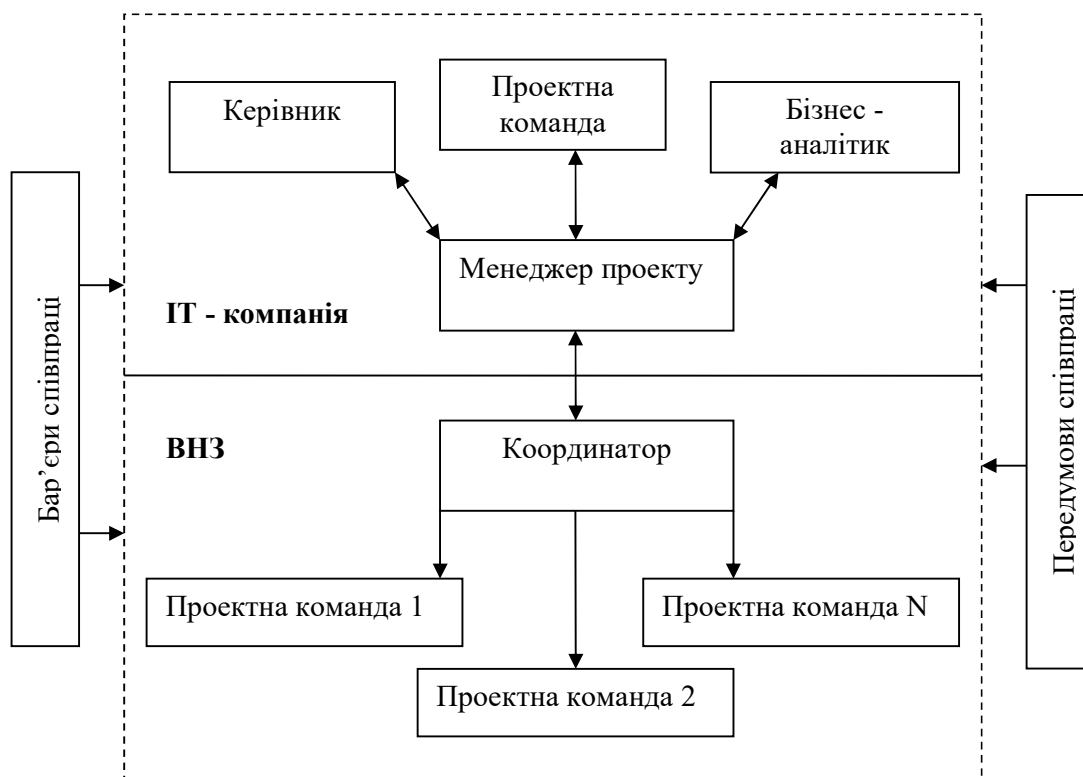


Рис. 3.4. Ключові ролі розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємством та ВНЗ

Примітка: сформовано автором

Слід зауважити, що активність ІТ-підприємства у розвитку партнерських відносин з ВНЗ має спиратись на наступні види діяльності:

- 1) формування стратегії взаємодії з ВНЗ;
- 2) концентрацію на тих ВНЗ, що найбільш дотичні у технологічному, навчальному процесах.

3) проведення постійного моніторингу ринку та маркетингових досліджень, цікавитися інноваціями в ВНЗ;

4) слідкування за розвитком працівників, навчанням та перепідготовкою.

Механізм взаємодії між ВНЗ та ІТ-підприємством має базуватись на основі договору (контракту), підписаного відповідальними сторонами. При проведенні попередніх переговорів сторони мають чітко визначити наступні пункти: склад робіт, специфікацію, терміни виконання, стандарти якості, методологію виробництва, відповідальних осіб, технології, типи комунікацій, критерії прийому, необхідність специфічного обладнання, порядок оплати. Відповідальними сторонами в даному випадку може виступати проектний менеджер, керівник компанії та голова департаменту зі сторони ВНЗ. Варто зазначити, що договір складається безпосередньо під проект виконання і є унікальним. Залучення виконавців залежить від специфіки проекту та технології.

Важливо забезпечити двосторонній контакт між партнерами. Такий контакт має бути визначеним у часових та просторових рамках. Необхідно, щоб сторони домовились про всі аспекти звітування про стан виконання проекту ще на етапі переговорів. Взлежності від терміну реалізації проекту пропонується звітування проміжне та заключне. Також необхідною є формування наглядової ради проекту, що має складатись з представників чи афілійованих осіб партнерів. Представники наглядової ради мають узгодити між собою план зустрічей та вести їх протоколи.

Доведено, що ефективна співпраця між партнерами може мати вплив на середовище. Тому застосування вище зазначених рекомендацій буде доцільним. Вплив партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ відображається на середовище, який може бути прямим (рівень знань, рівень науки) та непрямим (ринок праці, економічний розвиток). Більш детально опис елементів, що пілягають впливу розвитку партнерських відносин подано на рис. 3.5.

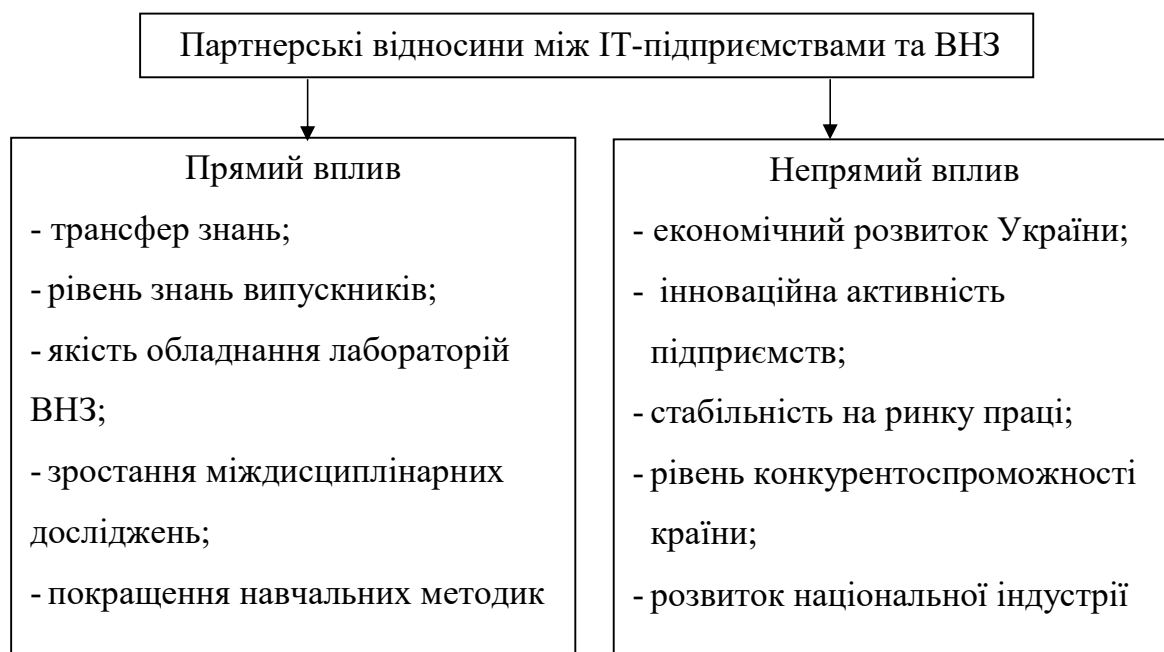


Рис. 3.5. Вплив партнерських відносин між опитаними 23 ІТ-підприємствами та ВНЗ на середовище

Примітка: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Ці фактори і впливають на передумови розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ в Україні.

Таким чином, реалізація моделі розвитку в рамках партнерських відносин означає:

- 1) отримання індивідуальних вигід;
- 2) забезпечення взаємної вигоди всіх учасників;
- 3) гармонійний розвиток економіки країни.

В інакшому випадку стратегічні задачі ІТ-підприємства у рамках партнерських відносин не будуть вирішені. Вище зазначені партнерські відносини, як правило, мають довгостроковий характер.

На основі проведеного дослідження визначено найактуальніші форми взаємодії між ІТ-підприємством та ВНЗ, що можуть бути застосовані при розвитку партнерських відносин підприємства:

- 1) виконання ВНЗ науково-дослідних робіт в рамках інтересів ІТ-підприємств;

- 2) створення спільних лабораторій та інших інноваційних структур для тестування необхідних методологій;
- 3) підвищення кваліфікації працівників ІТ – компаній в ВНЗ;
- 4) створення і організація роботи базових кафедр в ВНЗ;
- 5) участь працівників компаній в створенні освітніх програм для студентів;
- 6) стажування в компаніях аспірантів та працівників ВНЗ;
- 7) цільова підготовка студентів, що включає вивчення специфічних предметів та мов програмування.

Зазначимо, що наведені вище способи співпраці є найбільш поширеними, але не єдиними.

3.2. Модель оцінювання ІТ-підприємством існуючих партнерських відносин з ВНЗ

Механізм взаємодії ІТ-підприємств та ВНЗ Львівщини дозволяє частково вирішити складну задачу обмеженості у висококваліфікованих спеціалістах, впровадження інновацій та швидкої адаптації до змін середовища підприємства. Водночас, стратегія розвитку України потребує зростання рівня інтелектуального потенціалу населення та реформування освітньої сфери. Саме посилення ролі партнерської взаємодії, в основі якої лежить необхідність розвитку інноваційного потенціалу країни формує нові вимоги до оцінки результативності та ефективності учасників партнерських відносин.

Дослідження практик закордонного співробітництва в різних галузях свідчать про можливість застосування в Україні ряду методик оцінювання ефективності партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ. Ефективність взаємодії між ІТ-підприємствами та ВНЗ часто пов'язана з такими характеристиками, як емоційний стан, інтелектуальний рівень партнера, які часто дуже складно кількісно виміряти. Таким чином будь-яка

комбінація факторів розвитку партнерських відносин в контексті наукового, технічного, освітнього аспектів взаємодії може бути в основі діагностики взаємовідносин.

Встановлено, що вітчизняні науковці все частіше зіштовхуються з необхідністю оцінити партнерські відносини для вибору та застосуванню комплексу дій чи відповідної стратегії. Досліджено, що діагностика стану партнерських відносин учасників потребує розгляду різних індикаторів: оцінки ступеню досягнення цілі партнерської взаємодії, оцінки партнера, оцінки середовища взаємодії та ін.

Додамо, що на основі проведеного дослідження ключовими ознаками розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємством та ВНЗ представники вважають наступне:

- 1) зростання кількості учасників партнерських відносин;
- 2) зростання ефективності взаємодії учасників;
- 3) досягнення поставлених завдань учасників;
- 4) формування та розвиток комунікаційного середовища;
- 5) формування та розвиток механізму взаємодії.

Класично ефективність партнерських відносин підприємства з ВНЗ (E) відображає співвідношення отриманого економічного ефекту та витрат на його досягнення:

$$E = \frac{\Pi}{B}, \quad (3.1)$$

де, Π - чистий прибуток отриманий в рамках виконання спільного проекту ІТ-підприємства з ВНЗ, грн;

B - витрати на виконання проекту у рамках партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ, грн.

Однак практика показує, що для визначення рівня цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством в повній мірі даний підхід буде не точним. Визначення рівня цінності необхідне для ІТ-підприємства для розуміння того, чи важливо розвивати стосунки саме з обраним ВНЗ чи

необхідно здійснювати пошук інших. Дане визначення рівня цінності ІТ-підприємством служить підґрунтям для подальшого вибору стратегії взаємодії з ВНЗ.

Для ґрунтовнішого оцінювання розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ пропонується використати метод, що базується на розподілі проведення діагностики на два основних етапи (рис.3.6):



Рис. 3.6. Запропонована форма оцінювання цінності партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ

Примітка: розроблено автором

Перший етап визначення рівня цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством містить наступні характеристики оцінювання індивідуальної складової: стабільність партнера, лояльність партнера, безпечність партнера, виконання партнером зобов'язань, гнучкість партнера.

Другий етап містить в собі характеристики оцінювання функціоналу системи партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ. Вони відображають дистанцію управління, якість комунікаційного середовища, адаптивність системи до змін середовища, координацію дій учасників, рівень досягнення поставлених завдань в межах системи взаємодії.

На більш наочного відображення розмістимо зазначені характеристики на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Система характеристик визначення цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством

Примітка: розроблено автором

Вказані якісні характеристики дозволяють встановити рамки щодо забезпечення якості та цінності партнерських відносин для ІТ-підприємства з ВНЗ. Для визначення рівня характеристик цінності партнерства пропонується використовувати стандартний п'ятирівневий нечіткий 01-класифікатор. Він дозволяє описувати одне з п'яти значень лінгвістичної змінної «Рівень цінності»: «Дуже висока», «Висока», «Середня», «Низька», «Дуже низька».

Для опису підмножини лінгвістичних змінних використовується система з п'яти функцій приналежності. Відомо, що показник може приймати значення в межах 01-носія. Тобто значення, що будуть приймати характеристики в числовому значенні матимуть вигляд: 1,0; 0,75; 0,5; 0,25; 0 відповідно.

Характеристики вище зазначених показників партнерських відносин подано в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Характеристика показників оцінювання цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством

Ідентифікація показників	Назва показників	Характеристика показників
X_1	Безпечність партнера	Гарантія партнера щодо захисту інформації та персональних даних
X_2	Гнучкість партнера	Гнучкість партнера до умов діяльності ІТ-підприємства
X_3	Стабільність партнера	Стабільність виконання умов договору чи контракту
X_4	Виконання партнером зобов'язань	Ступінь виконання партнером своїх зобов'язань
X_5	Лояльність партнера	Прихильність партнера до ІТ-підприємства
Y_1	Рівень досягнення поставлених завдань	Ступінь досягнення поставлених завдань в системі взаємовідносин
Y_2	Адаптивність системи до змін середовища	Ступінь адаптивності системи партнерської взаємодії до змін
Y_3	Дистанція управління	Оптимальність чисельності задіяних у партнерстві осіб
Y_4	Якість комунікаційного середовища	Якість передачі інформації в межах системи партнерських відносин
Y_5	Координація дій учасників	Рівень координації учасників в межах системи партнерських відносин

Примітка: розроблено автором

Для того, щоб визначити рівень партнерських відносин з ВНЗ, представникам підприємства необхідно оцінити дані характеристики та рівень їх розвитку у партнера. Для цього пропонується скористатися таблицею 3.4.

Таблиця 3.4

Опис оціночних значень показників партнерських відносин

Значення лінгвістичної змінної	Числове значення	Опис
«Дуже висока»	1,0	Партнер повністю відповідає даній характеристиці, а система максимально розвинута
«Висока»	0,75	Партнер відповідає даній характеристиці, але вже ж існують певні неузгодження; система розвинута достатньо для виконання операцій проекту
«Середня»	0,5	Партнер в більшій мірі відповідає даній характеристиці; система партнерських відносин виконує свої зобов'язання, однак потребує розвитку
«Низька»	0,25	Система партнерських відносин потребує значних доопрацювань, у партнера дуже слабо розвинені дані характеристики
«Дуже низька»	0	Партнер абсолютно не відповідає даній характеристиці, система партнерських відносин не розвинута.

Примітка: розроблено автором

Після кількісного представлення оцінок за допомогою функції приналежності, представники підприємства мають встановити їх вагомість. Для цього пропонується використовувати шкалу Фішберна. Як результат, для оцінювання цінності партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ була розроблена модель (рис.3.8).



Рис. 3.8. Модель оцінювання цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством

Примітка: розроблено автором

Застосування даної моделі забезпечить вирішення багатьох системних проблем, а також допоможе максимально використати ресурс партнерства для розвитку ІТ-компаній.

Звичайно, дана модель оцінювання стану партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством має свої специфічні особливості: тривалість спостереження за партнерськими зв'язками, суб'єктивність оцінки.

Запропонована модель оцінювання ІТ-підприємством партнерських відносин з ВНЗ дає змогу наступне:

- 1) оцінити якість партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ;
- 2) оцінити якість середовища партнерських відносин між ІТ-підприємством та ВНЗ;
- 3) мінімізувати ризики партнерських відносин між ІТ-підприємством та ВНЗ;
- 4) обрати ІТ-підприємством оптимальну стратегію розвитку партнерських відносин з ВНЗ.

Проведемо апробацію представленого дослідження для ІТ-підприємства Qubstudio, що співпрацює з Національним університетом «Львівська політехніка».

Для визначення цінності взаємодії з ВНЗ, розглянемо кожен етап виробництва продукту ІТ-підприємства більш детально.

Процес проектування нового програмного продукту ІТ-підприємства складається з наступних етапів: проведення дослідження (Research); проектування продукту та аналізу вимог (Product design and requirements analysis); проектування взаємодії з користувачем (User experience design); створення візуального дизайну (Visual design).

Етап дослідження в досліджуваній компанії включає аналіз ринків, потреб користувачів, вивчення цільової аудиторії, пошук та розроблення інноваційних рішень та вдосконалень, нових технологій, визначення можливих функцій продукту. На етапі формування вимог та дизайну продукту досліджуваним ІТ-підприємством визначаються функції, характеристики та їх деталізація для кінцевого продукту, а також ті, що можуть бути доданими в майбутньому.

Наступним етапом є проектування взаємодії продукту з користувачем (User experience design). Він передбачає детальне визначення цільової аудиторії, розроблення приблизних ескізів (low-fidelity prototype), вибір інтерфейсних рішень та реалізацію високоточних прототипів (high-fidelity

prototype) для оцінки правильності розробки як продукту загалом, так і окремих його елементів, оцінку зручності користування. На даному етапі на ІТ-підприємстві проектується загальна навігація, жести (у випадку розроблення мобільного додатку), робота з цільовими платформами, пристроями вводу-виводу і т. д.

Розроблені прототипи надсилаються ІТ-підприємством цільовій аудиторії на ознайомлення та оцінювання з метою вдосконалення. Зазвичай цей процес триває ітеративно до моменту доки прототип продукту не буде повністю задовольняти потреби цільової аудиторії. Також для перевірки загальної зручності продукту можуть бути застосовані спеціальні онлайн - сервіси.

Досліджено, що на етапі візуального дизайну на ІТ-підприємстві обирається загальний стиль, формується мультимедіа - контент, розробляється емоційна складова продукту для оптимального візуального сприйняття продукту користувачем та інші елементи графічного дизайну.

Розроблення програмного забезпечення, як і в компанії по наданню таких послуг, здійснюється на основі гнучкої методології (Scrum). Процес тестування здійснюється з метою пошуку помилок і дефектів розробленого ПЗ та перевірки відповідності вимогам.

До допоміжних процесів діяльності ІТ-підприємства належать бухгалтерських облік, матеріально-технічне забезпечення, управління персоналом, юридичне забезпечення.

Після аналізу функціонування досліджуваного ІТ-підприємства розглянемо варіант спільної реалізації одного з проектів у межах партнерських відносин з університетом. Варто зазначити, що взаємодія можлива на усіх етапах розроблення програмного продукту, проте, якщо брати до уваги політику безпеки ISO 27001, то компанія не завжди буде готова надати повну інформацію ВНЗ щодо проекту, тобто частина його буде виконуватись в рамках самої компанії-замовника.

Залучення проектних команд з вищих навчальних закладів потенційно дає змогу не лише пришвидшити кожен з цих процесів, але й вести роботу над декількома продуктами одночасно в цих самих часових рамках.

Як результат, взаємодія з ВНЗ дає змогу продуктивній ІТ-компанії суттєво пришвидшити процес виходу нового продукту на ринок, сконцентруватися на основних технологіях і продуктах, в цей же час забезпечивши безперервну роботу над новими дослідженнями.

На рис. 3.9 показано схему спільного з ВНЗ процесу виконання проекту N ІТ-підприємства у рамках студентської практики.

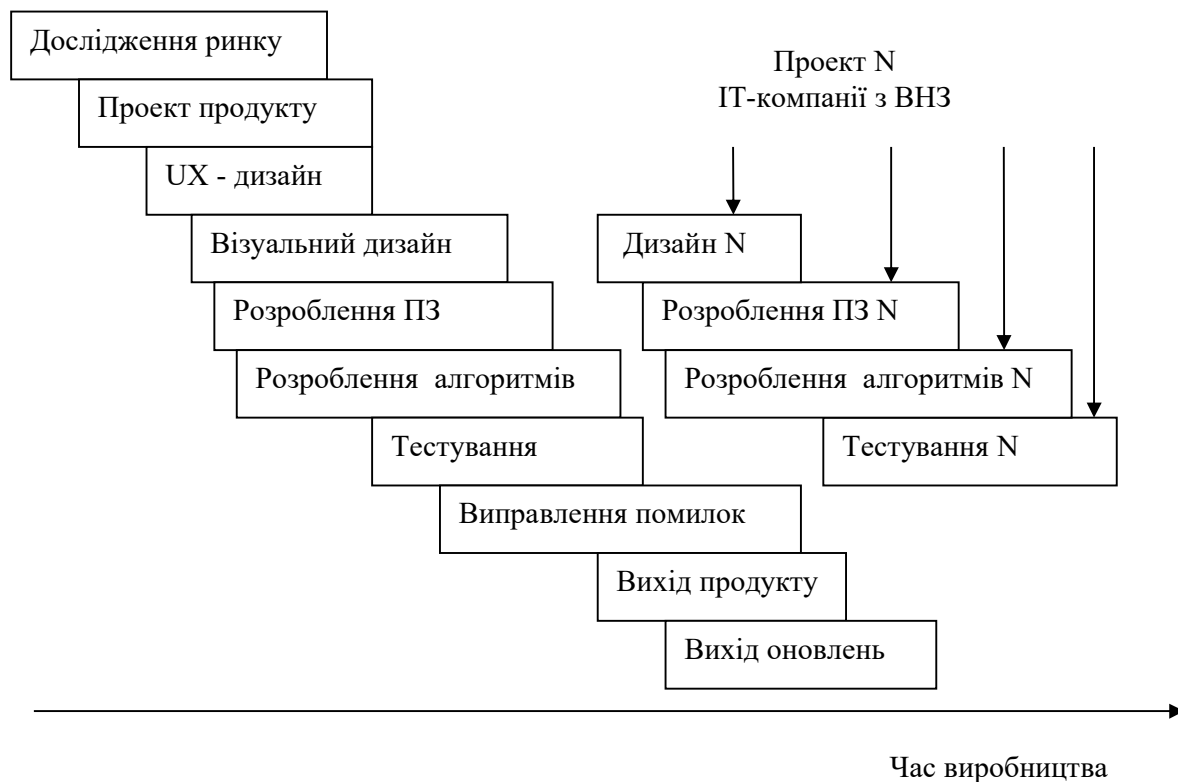


Рис. 3.9. Спільне виконання проекту ІТ-компанією Qubstudio та Національним університетом «Львівська політехніка» у межах студентської практики

Примітка: розроблено автором

У межах партнерства між ІТ-підприємством та університетом координація дій здійснюється згідно із спільною системою цінностей, щоб

воедино вирішувати значущі завдання технічної галузі, в межах якої вони розвиваються.

Проведемо визначення рівня цінності партнерських відносин з ВНЗ за запропонованою моделлю. Для цього експерти з підприємства мають оцінити запропоновані у даній роботі показники. В таблиці 3.5 містяться результати оцінювання якісних характеристик партнерських відносин з ВНЗ експертами ІТ-підприємства вже у числовому форматі.

Таблиця 3.5

Оцінювання показників цінності партнерської взаємодії з НУ «Львівська політехніка» ІТ-підприємством Qubstudio

Експерти	Показники									
	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	y ₁	y ₂	y ₃	y ₄	y ₅
1	0,75	0,5	1,0	1,0	0,75	1,0	0,5	0,5	0,75	0,75
2	0,75	0,75	1,0	1,0	0,75	1,0	0,5	0,5	0,75	1,0
3	1,0	0,75	1,0	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	1,0	0,5
4	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5
5	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	1,0	0,5	0,75	0,75	0,75
6	0,75	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,75	0,5	0,75	0,75
7	1,0	0,75	1,0	1,0	0,75	1,0	0,5	0,35	0,75	0,75
Середнє значення	0,89	0,64	0,96	0,96	0,82	0,93	0,57	0,51	0,75	0,71

Примітка: сформовано автором

Як видно з вище наведеної таблиці, існують як сильні так і слабкі місця взаємодії партнерів. Наступний етап оцінювання – визначення вагомості кожного критерію для ІТ-підприємства, для цього скористуємося шкалою Фішберна.

Необхідно зазначені в табл. 3.5. критерії розмістити в порядку спадання вагомості для експерта. Після чого вагомість (w) розрахуємо за наступною формулою:

$$w_i = \frac{2 * (n - i + 1)}{n * (n + 1)},$$

де n – кількість показників,

i – порядковий номер показника I групи.

Для II групи показників вагомість розрахуємо за аналогією. Після чого отримані дані занесемо в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6.

Розрахунок показників цінності партнерської взаємодії з НУ «Львівська політехніка» ІТ-підприємством Qubstudio

№	Показники індивідуальні	Значення лінгвістичного оцінювання	Середній бал	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
1	x_1	«дуже висока»	0,89	0,33	0,29
2	x_3	«дуже висока»	0,96	0,27	0,26
3	x_4	«дуже висока»	0,96	0,20	0,19
4	x_2	«середня»	0,64	0,13	0,08
5	x_5	«висока»	0,82	0,07	0,06
№	Показники функціональні	Значення лінгвістичного оцінювання	Середній бал	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
6	y_1	«дуже висока»	0,93	0,33	0,31
7	y_5	«висока»	0,71	0,27	0,19
8	y_3	«середня»	0,51	0,20	0,10
9	y_4	«висока»	0,75	0,13	0,10
10	y_2	«середня»	0,57	0,07	0,04

Примітка: сформовано автором

На основі отриманих результатів проведемо обрахунок результуючого показника цінності партнерських відносин з ВНЗ для ІТ-підприємства Qubstudio (E_{Π}) за формулою:

$$E_{\Pi} = \frac{0,29 + 0,26 + 0,19 + 0,08 + 0,06 + 0,31 + 0,19 + 0,10 + 0,10 + 0,04}{2},$$

$$E_y = 0,81$$

Визначимо сильні та слабкі сторони взаємодії ІТ-підприємства Qubstudio та Національного університету «Львівська політехніка». Для цього використаємо матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 3.7

SWOT - аналіз взаємодії ІТ-підприємства Qubstudio та НУ «Львівська політехніка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень стабільності партнера - високий конкурентний рівень вищої технічної освіти та ІТ-підприємств - високий ступінь досягнення поставлених завдань в системі взаємовідносин - високий ступінь виконання партнером своїх зобов'язань 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень бюрократії в ВНЗ та низький рівень гнучкості - різні моделі комунікації у ВНЗ та ІТ-підприємствах - низький рівень адаптивності системи партнерської взаємодії до змін - чисельності задіяних у партнерстві осіб не є оптимальною
Потенційні можливості	Потенційні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток взаємовідносин; - підтримка студентських ініціатив та олімпіад; - укладання довгострокових угод про проходження практики чи стажування студентів; - розроблення спільних курсів та освітніх програм з ВНЗ. 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна чисельності студентів у зв'язку з демографічною ситуацією та можливістю навчання за кордоном; - зміна законодавства; - зміна ситуації на ринку праці.

Примітка: сформовано автором за результатами дослідження

На основі обрахунку показника та проведеного SWOT – аналізу можемо зробити висновок про високий рівень цінності партнерських відносин з Національним університетом «Львівська політехніка» ІТ-підприємством Qubstudio.

За аналогією було розраховано інтегральний показник діагностики стану партнерських відносин з Національним університетом «Львівська

політехніка» для підприємств: SoftServe, GlobalLogic, Dinamica Generale, EPAM Systems.

Детальніше отримані результати зображені на рис. 3.10.

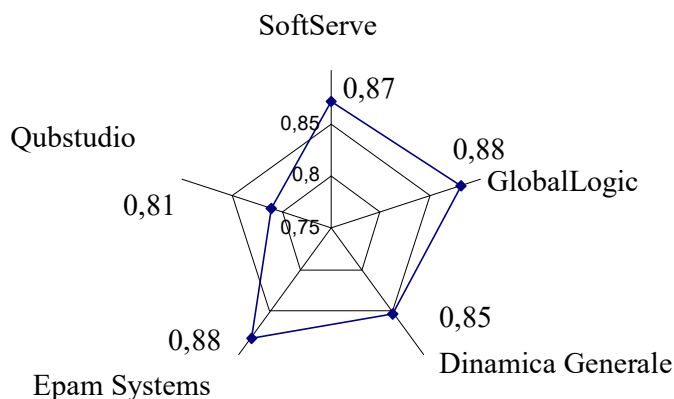


Рис. 3.10. Оцінювання цінності партнерських відносин з Національним університетом «Львівська політехніка» ІТ-підприємствами

Примітка: розраховано автором

Як видно з рис. 3.10 обрані компанії дуже тісно співпрацюють з Національним університетом «Львівська політехніка», а тому результуючі показники цінності партнерських відносин досить високі. З отриманих результатів можемо зробити висновок, що компанії задоволені співпрацею з зазначеним ВНЗ.

Результати, отримані від проведеного оцінювання цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством Qubstudio можуть слугувати основою для розробки сценаріїв удосконалення розвитку взаємодії між підприємствами та ВНЗ. Тому, наступним логічним кроком є вибір стратегії розвитку партнерських відносин. Відмітимо, що при виборі стратегії підприємство повинно:

- 1) вибирати ВНЗ-партнера з узгодженням власних довгострокових планів;
- 2) враховувати бар'єри розвитку співробітництва;

- 3) переконатись, що діяльність на користь вибраного партнера забезпечить досягнення бажаного прибутку ІТ-підприємства;
- 4) вибрати таку сферу, в якій підприємство добре орієнтується та сконцентруватись на можливості отримати конкурентні переваги.

Для визначення стратегії, використаємо два рівні взаємовідносин. Перший рівень – партнерські відносини між підприємством та ВНЗ мають високий ступінь розвитку. Другий рівень – партнерські відносини недостатньо розвинуті і існують слабкі місця. Також необхідним є врахування типу взаємовідносин.

На основі цих факторів, удосконалено послідовність вибору стратегії розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Послідовність вибору стратегії розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ

Примітка: розвинуто автором

Як видно з рис. 3.11. удосконалений процес складається з семи етапів та завершується затвердженням та реалізацією обраної стратегії.

Запропонована матриця стратегій з урахуванням інтегральних показників індивідуальної та функціональної цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством матиме наступний вигляд (рис.3.12).

Слід наголосити на тому, що дана матриця містить в собі наступні види стратегій, щодо розвитку партнерських відносин з ВНЗ: посилення позицій, посилення активностей, закріплення позицій та повільне згорання операцій.

Рівень функціональної цінності партнерства з ВНЗ (Y)	Високий 1	Повільне згорання операцій	Закріплення позицій
	0 Низький	Посилення позицій / припинення партнерських відносин	Посилення активності
		0 Низький	Високий 1
Рівень індивідуальної цінності партнерства з ВНЗ для ІТ-підприємства (X)			

Рис. 3.12. Матриця «індивідуальна цінність – функціональна цінність»

Примітка: розроблено автором

На основі отриманих значень показників X та Y можемо здійснити позиціонування Національного університету «Львівська політехніка», Львівського національного університету ім. Івана Франка та Українського Католицького Університету для вибору стратегії розвитку для ІТ-підприємства Qubstudio (рис. 3.13).

Результати, що очікуються від застосування методології розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ:

- підвищення практичної спрямованості студентів технічних спеціальностей;
- забезпечення легкості комунікаційного процесу між партнерами;
- зменшення впливу інституційних бар'єрів на розвиток партнерських відносин;
- оцінювання ефективності від партнерської взаємодії ІТ-підприємством.

Рівень функціональної цінності партнерства з ВНЗ для ІТ-підприємства	Високий 1	Повільне згортання операцій	Закріплення позицій  <i>НУ «Львівська політехніка»</i>
	0 Низький	Посилення позицій / припинення партнерських відносин	Посилення активності <i>ЛНУ ім. Івана Франка</i>  <i>УКУ</i> 
		0 Низький	Високий 1
Рівень індивідуальної цінності партнерства з ВНЗ для ІТ-підприємства			

Рис. 3.13. Позичонування ВНЗ у матриці «індивідуальна цінність – функціональна цінність» для підприємства Qubstudio.

Примітка: побудовано за розрахунками автора

Окремо варто розглянути таке поняття, як економічна доцільність партнерської взаємодії для ІТ-підприємства з ВНЗ. Вона базується на цілях, що ставить перед собою ІТ-підприємство та критеріях, що оптимізуються в рамках партнерських відносин з ВНЗ. Саме економічна доцільність служить передумовою розвитку партнерських відносин підприємства.

На основі виявлених типових цілях взаємодії ІТ-підприємства з ВНЗ запропоновано наступні показники для виявлення економічної доцільності партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Запропоновані показники розрахунку економічної доцільності розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ

№	Показники Оптимізації	Розрахунок показників
1.	Скорочення витрат на виробництво програмного продукту (I_b)	$I_b = \frac{B_f}{B_t},$ <p>де B_f - обсяг витрат на проект у рамках співпраці з ВНЗ; B_t - очікуваний обсяг витрат на проект без співпраці з ВНЗ.</p>
2.	Зростання рентабельності ІТ-проекту (R_n)	$R_n = \frac{\Pi_n}{B_n},$ <p>де Π_n - прибуток отриманий від реалізації проекту у співпраці з ВНЗ; B_t - витрати на проект.</p>
3.	Скорочення терміну на реалізацію проекту (I_t)	$I_t = \frac{T_f}{T_t},$ <p>де T_f - термін виконання проекту у співпраці з ВНЗ T_t - очікуваний термін виконання проекту без співпраці з ВНЗ.</p>

Примітка: розроблено автором

Окрім цього, компанія отримує наступні переваги від партнерських відносин з ВНЗ:

- 1) стабільність робочої сили;
- 2) високий рівень знань вузькоспеціалізованих технологій компанії;

3) можливість участі у ризикованих проектах з дешевою робочою силою, сформованою студентськими групами та під наглядом викладачів з ВНЗ та представників компанії.

Таким чином, співпрацю можна розглядати як метод адаптації до зовнішнього середовища та ринку. Крім цього, розвитку та реалізації партнерських відносин як фактору зростання національної конкурентоспроможності сприяє:

- 1) пошук спільних цілей партнерів;
- 2) необхідність у пошуку нових моделей розвитку партнерських відносин;
- 3) підтримка держави у розвитку партнерських відносин.

Однак, варто зазначити, що партнерські відносини між підприємством та ВНЗ можуть і не мати ефективності. Основними причинами невдач розбудови партнерських зв'язків підприємства з ВНЗ можуть виникнути через: відсутність розуміння персоналу компанії у важливості співпраці та неможливість донести цю ідею керівником; послаблену безпеку даних та авторське право; відсутність відповідної організаційної структури, що займатиметься розбудовою партнерських зв'язків компанії; технічні проблеми компанії.

3.3. Активізація партнерства у сфері кадрового забезпечення ІТ-підприємства

На сьогоднішній день для успішного функціонування інноваційних підприємств важливим залишається використання нематеріальних активів. При тому важлива спрямованість на мобілізацію та повне використання нематеріальних активів у найбільш широкому понятті (не стільки патентів та інших об'єктів права інтелектуальної власності, скільки інтелектуального потенціалу організації). Проведений аналіз діяльності ВНЗ та ІТ-підприємств дозволяє виділити основні ресурси партнерів та області розвитку партнерських відносин (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Ресурси досліджених партнерів та область взаємодії

Примітка: систематизовано автором на основі проведеного дослідження

Як зазначають вчені Т. Ковалюк, О. Єфіменко: «Найефективнішими напрямками співпраці університетів та ІТ-компаній, що підтримують оптимальний баланс між теоретичними знаннями і прикладними технологіями, можуть бути робота з професійними і сертифікаційними організаціями для просування інновацій у сфері освіти» [50]. Вчені також наголошують на тому, що формами співпраці можуть бути науково-виробничі комплекси, навчально-виробничі лабораторії, наукові семінари, конкурси та тренінги.

Партнерство дозволяє переглянути роль ВНЗ, і має рушійний вплив на процес навчання. Варто зазначити, що при підготовці фахівців для ІТ-компаній важливо враховувати особливості діяльності сучасної організації та існуючих методів управління. Відповідно до парадигми менеджменту персоналу ХХІст. спостерігається персоналізація робочої сили, кожен працівник стає самостійним і може приймати управлінські рішення на рівні з менеджерами середньої та вищої ланки.

Сучасна вища освіта спрямована на досягнення різноманітних цілей, що включають не тільки підготовку студентів до реалізації майбутньої кар'єри, але й стимулювання до розвитку досліджень та інновацій. Ці компоненти необхідно враховувати потенційним партнерам ВНЗ.

Саме тому, механізм реалізації розвитку партнерських відносин між дослідженими ІТ-підприємствами та ВНЗ у навчальному процесі має складатися з наступних важливих компонентів:

- 1) удосконалення навчального процесу;
- 2) спільної інформатизації освіти;
- 3) підвищення кваліфікації викладачів шляхом доступу до безкоштовних тренінгів та курсів;
- 4) спільне розроблення освітніх стандартів та навчальних програм.

Деякі з вище зазначених складових вже активно використовуються окремими ІТ-підприємствами на практиці (SoftServe, GlobalLogic, Eram Systems).

На відміну від типового підприємства, в діяльності досліджуваних ІТ-підприємств відбувається індивідуалізація робочого місця, а також все більше поширеним стає фріланс. Характерна і зміна організаційної структури даних ІТ-підприємств на більш гнучку, що сприяє розвитку креативності, інноваційного мислення персоналу та позитивно впливає на інтелектуальний потенціал підприємства в загальному.

Дослідження роботи персоналу ІТ-підприємств показало, що в сучасній ІТ-компанії кожен працівник вертає собі частину контролю над тим, в якому режимі працювати, графік в більшості випадків стає вільним, працівник сам обирає напрям кар'єри та навчання, самостійно управляє своїм часом роботи. Інноваційна культура в даній компанії виконує стимулюючу роль для розвитку творчості та креативності. Контроль за роботою персоналу відбувається за щоденними звітуваннями в спеціальних програмах.

Водночас, інформація та доступ до знань з розвитком Інтернету стають широко поширеними, що позитивно впливає на розвиток навчання.

Працівники досліджених ІТ-підприємств націлені на самоосвіту та навчання, а отже одним із завдань ВНЗ буде підготовка випускників до швидкої обробки інформації, пошуку та використанню в майбутній професії.

Окремо звернемо увагу на те, що стратегічними напрямками використання персоналу в ІТ В. Літвінов (2015) наводить наступні:

- 1) орієнтація на вузькоспеціалізований персонал в добре структурованому процесі розробки;
- 2) максимальне використання розділених команд розробників;
- 3) локалізація ключових фігур процесу розробки в одному середовищі.

Гнучка методологія управління, що зараз користується попитом в досліджених ІТ-підприємствах (Agile methodology), дозволяє орієнтуватися на споживача та приділяти більше уваги розвитку і побудові команди. Тому в майбутніх фахівців має бути розвинуте критичне мислення, творчий підхід та практична спрямованість отриманих знань.

Однак, динамічний розвиток інформаційних технологій призвів до того, що між досліджуваними ІТ-підприємствами Львівщини виник високий рівень конкуренції, особливо у забезпеченні кадровими ресурсами. Одним із найбільш дієвих механізмів вирішення питань кадрового забезпечення розглядається розвиток партнерських відносин даних підприємств з ВНЗ.

Варто врахувати, що за даними проведеного дослідження виконавці ІТ - технологій за вимогами до персоналу діляться на два типи:

- 1) ті, що вимагають від персоналу обмежену спеціалізацію при виконанні операцій;
- 2) ті, що висувають вимоги до персоналу відповідно до ринково успіху власного продукту.

Слід зазначити, що відповідно до кожного етапу розроблення програмного продукту необхідне залучення ІТ-професіоналів зі знаннями в даній предметній області та досвідом роботи у заданому напрямку. До циклу розроблення програмного продукту належать: маркетингові дослідження,

дизайн продукту, розроблення програмного забезпечення, тестування і верифікація, технічна підтримка, детальніше на рис.3.15.

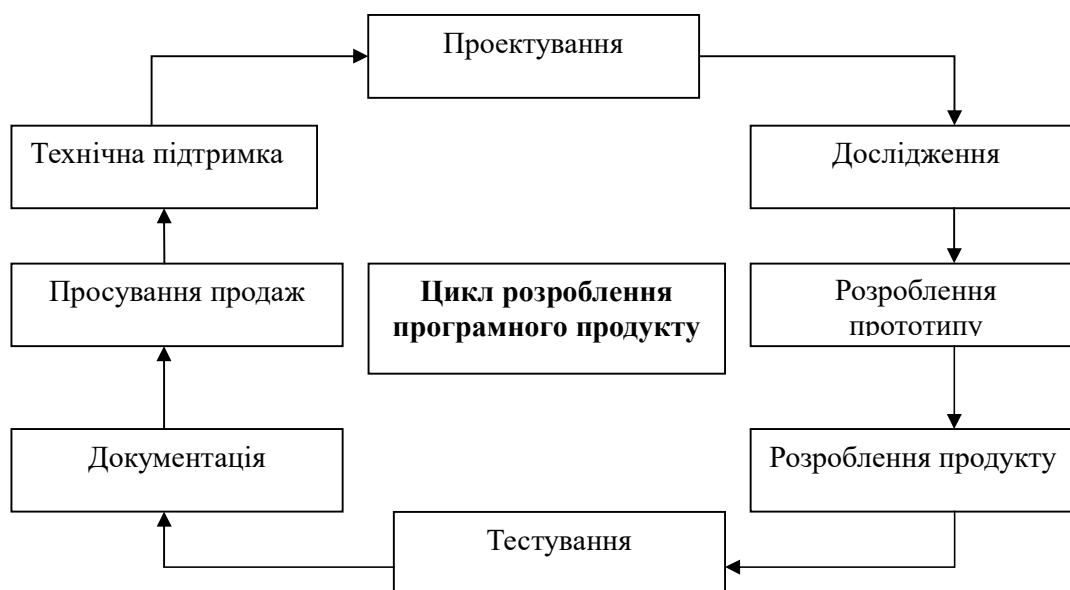


Рис. 3.15. Складові бізнес – процесу продуктового ІТ-підприємства

Примітка: систематизовано автором

Локальний аналіз виробничого циклу програмного продукту ІТ-компанії дозволив розробити наступну класифікацію необхідних кадрових ресурсів (табл. 3.9). До основних етапів виробничого циклу були включені: дослідження ринку, аналіз вимог, проектування взаємодії з користувачем, візуальний дизайн, проектування, розроблення та тестування програмного забезпечення.

Як видно з поданої таблиці, існує велике різноманіття необхідних спеціалістів для реалізації виробничого циклу. Однак, у межах однієї галузі освіти підготувати вище зазначених спеціалістів з високим рівнем практичної підготовки без партнерства між підприємством та ВНЗ практично неможливо. Саме тому якість сучасної освіти залежить від результату взаємодії викладача, студента та середовища, до якого залучені і потенційні роботодавці.

Також варто зазначити, що якість роботи персоналу ІТ - підприємства залежить від низки факторів, які можна розділити на об'єктивні та

суб'єктивні. Перша група включає наступні чинники: розвиток технологій, рівень організації праці. До другої групи факторів відносяться професійно-кваліфікаційний рівень, інтелектуалізацію діяльності, розвиток творчих здібностей. Систематичне підвищення знань, вмінь працівників становить важливий елемент удосконалення якості виробів та послуг.

Таблиця 3.9

Необхідні спеціалісти для створення типового програмного продукту

№	Етап	Учасники	Мета	Результат
1.	Дослідження ринку	Менеджер продукту Маркетолог Бізнес-аналітик	Дослідження аналогів, ринку, генерування ідей, обговорення з цільовою аудиторією	Документ із пропозиціями щодо нового продукту
2.	Аналіз вимог	Менеджер продукту Експерт Бізнес-аналітик	Визначення функцій, що потенційно увійдуть в новий продукт	Документ із вимогами до нового продукту
3.	Проектування взаємодії з користувачем	UX-дизайнер Маркетолог Користувач	Сценарії використання, ескізи, інтерфейсні рішення, інтерактивні прототипи	Візуалізовані приклади використання, спрощені та деталізовані прототипи продукту
4.	Візуальний дизайн	Графічний дизайнер UX-дизайнер	Візуальне представлення програмного продукту	Графічні файли з кінцевим дизайном продукту
5.	Проектування програмного забезпечення	Архітектор ПЗ Менеджер проекту Розробник	Візуальне представлення основних компонент програмної частини та зв'язків між ними	Файли з діаграмами та схемами компонент ПЗ
6.	Розроблення програмного забезпечення	Менеджер проекту Розробник	Розроблення працюючого програмного продукту	Розроблений програмний продукт
7.	Тестування програмного забезпечення	Менеджер з якості Інженер з якості UX-дизайнер	Тестування програмного продукту на відповідність вимогам	Перелік помилок до виправлення

Примітка: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Відмітимо, що співробітництво ІТ-компанії з ВНЗ дозволяє оптимізувати виробництво, скоротити витрати, зменшити час на виробництво продукту. В цілому співпраця компанії з ВНЗ в сфері інформаційних технологій може бути задіяна в таких виробничих процесах (рис. 3.16).

Кожен з цих процесів необхідний для успішної реалізації проекту і ефективний розвиток партнерських відносин з ВНЗ сприятиме оптимізації та вдосконаленню. Так, наприклад, розроблення програмного забезпечення для ІТ-підприємства, крім угод по роботі над спільними проектами з ВНЗ, може здійснюватись в рамках:

- дипломних та курсових робіт студентів;
- впровадження в навчальний процес завдань, наприклад, лабораторних чи практичних робіт;
- додаткових угод з можливістю для студентів працювати у вільний від навчання час та отримувати додаткову практику;
- призових студентських конкурсів з розроблення програмного забезпечення;
- підприємницьких грантів на розроблення програмного забезпечення для викладачів та студентів;
- за участю підтримки європейських партнерів та виконання спільних проектів у рамках угод (HORIZON 2020).

Висвітлення цього матеріалу має бути доповнене тим, що додатково підприємствами можуть організовуватись лекції, семінари фахівців з бізнесу для студентів та викладачів, науково-дослідні конференції і т.д. Співпраця продуктової ІТ-компанії з ВНЗ дає змогу студентам працювати на ранніх стадіях реальних комерційних проектів, швидше набиратися досвіду розроблення комерційного програмного забезпечення, ознайомлюватися з повним циклом розроблення інноваційних програмних продуктів.

Досліджено, що формування партнерських відносин ІТ-підприємств з ВНЗ у напрямку навчання складається з певної послідовності етапів. Першочергово необхідно визначити мету та цілі (короткострокові та

довгострокові) партнерської угоди, наступний етап - створення технічного завдання в якому прописуються пропозиції щодо взаємодії та основні вимоги, щодо навчання. Після прийняття попередньої угоди необхідно вирішити фінансові, організаційні та технічні питання партнерських відносин.



Рис. 3.16. Процеси, в рамках яких може бути реалізована співпраця

Примітка: розроблено автором

Після підписання контракту та укладення договору відбувається реалізація проєкту, завершенням якого є оцінка результатів та підведення підсумків. Загальна схема взаємодії підприємства з ВНЗ у питаннях навчання може мати наступний вигляд (рис. 3.17).

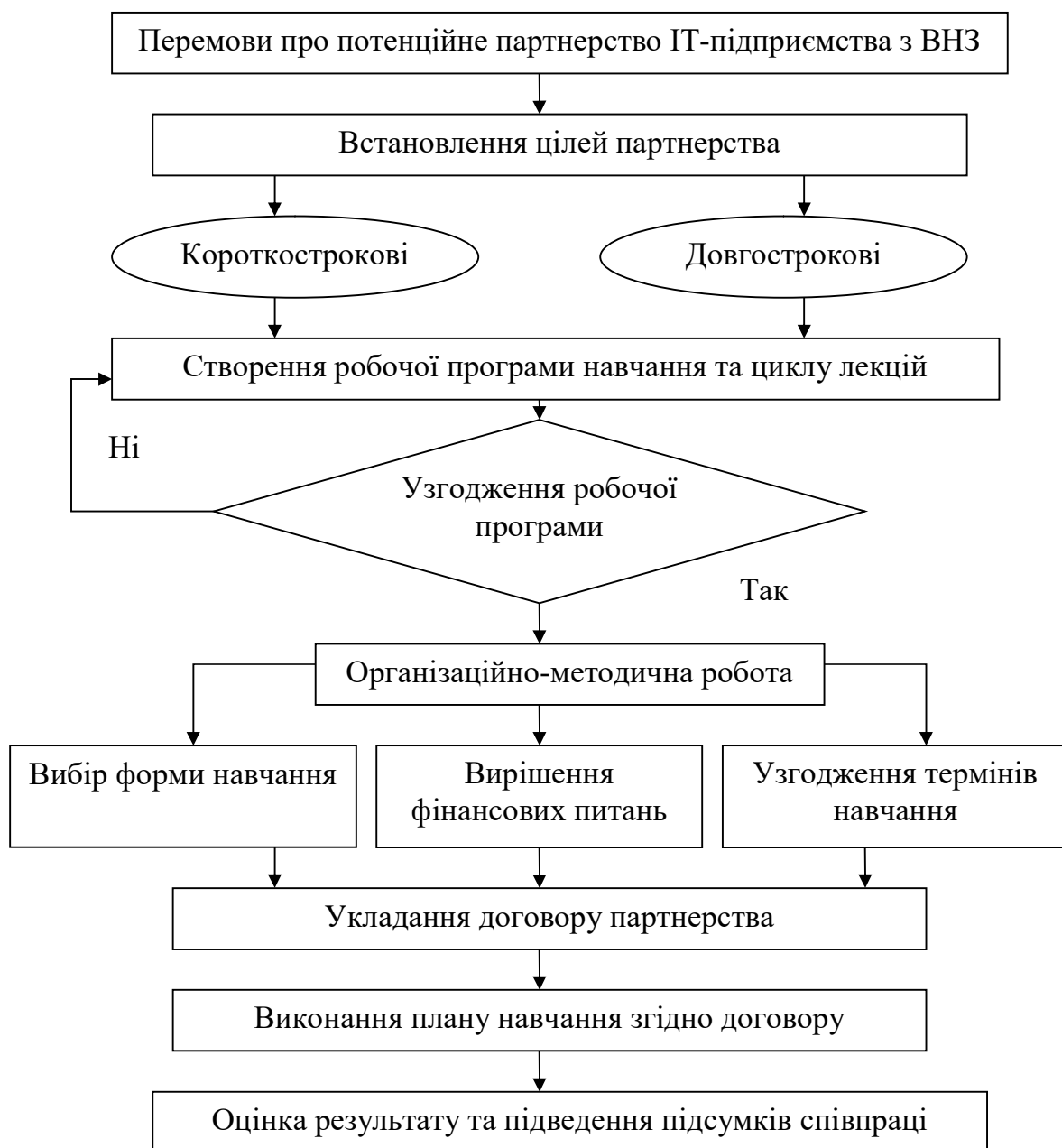


Рис. 3.17. Схема взаємодії ІТ-підприємства з ВНЗ у питаннях навчання
 Примітка: розвинено автором

Для визначення потреби в розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ для майбутнього забезпечення в кадрових ресурсах, необхідно відповісти на наступні питання: 1) які є потреби в кадрах у підприємства сьогодні? 2) які можуть виникнути потреби у майбутньому? 3) Який існує розподіл повноважень? 4) хто приймає участь у стратегічних рішеннях? 5) які існують методи контролю діяльності? 6) чи ефективною є

організаційна структура? 7) чи людські ресурси використовуються в повному обсязі? 8) чи зацікавлені працівники у роботі? 9) чи існують можливості ротації та кар'єрного росту? 10) чи налагоджені канали комунікації?

Важливо вибрати яким саме чином відбуватиметься навчальна підготовка студентів:

- виїзд працівників підприємств на територію навчального комплексу на навчання для проведення занять;
- виїзд студентів на територію організації;
- дистанційна форма навчання з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (з використанням навчальних онлайн-курсів, наприклад: «Prometheus», «Udemy» та інших).

Додамо, що навчання може здійснюватись у вигляді лекцій, практичних занять, наукових семінарів, конференцій.

Оскільки між ІТ-підприємствами та ВНЗ будуються партнерські відносини, варто зазначити вигоду для університету у розвитку кооперації:

- підвищення цінності технічної освіти;
- зближення освіти, науки, виробництва для розвитку інновацій в Україні;
- підвищення стандартів якості освіти та престижності ВНЗ.

Підприємствам необхідно підтримувати навчальні центри та сприяти навчальній та науковій діяльності. В спільній діяльності підприємство може давати запити на навчання працівників, підвищення кваліфікації, звертання за науковою підтримкою та консультацією.

Варто зазначити, що рівень кваліфікації та знання працівника мають дуже великий вплив на якість та інноваційність створення продукції. Дослідження ІТ-компаній довело важливість рівня підготовки спеціалістів. Оскільки на сьогоднішній день існує розрив між освітнім рівнем випускників та потребами ІТ-компаній, варто приділити увагу можливостям вдосконалення освітнього процесу.

Навчання студентів у рамках партнерства між ІТ-підприємствами та ВНЗ має відбуватись з урахуванням наступних параметрів (3.18):

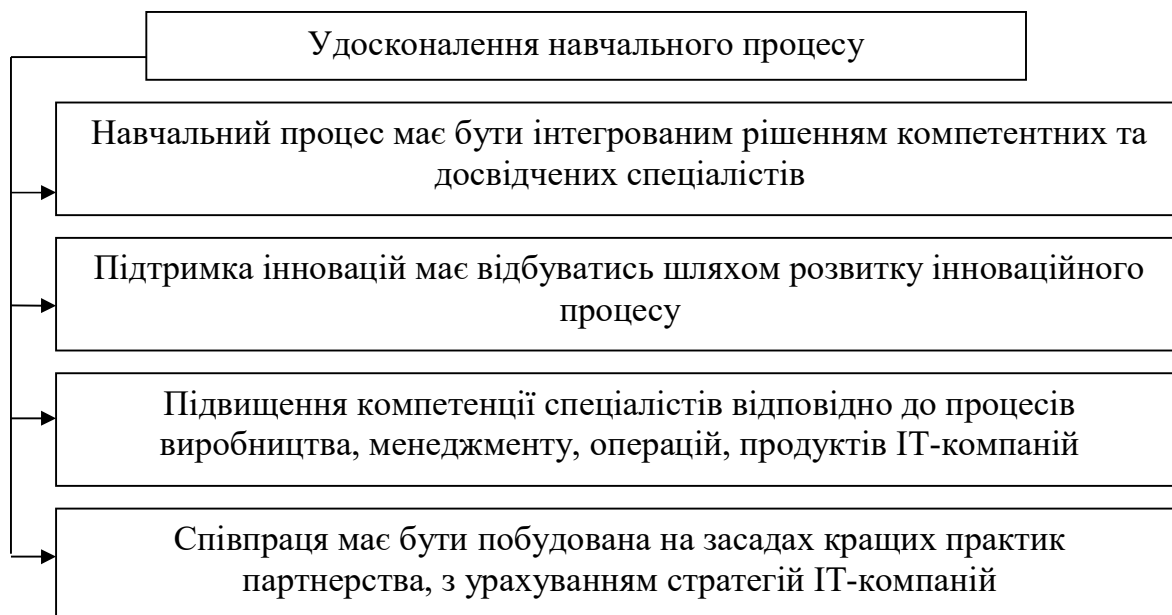


Рис. 3.18. Результати узагальнюючих пропозиції удосконалення навчального процесу у рамках партнерства з ІТ-підприємством

Примітка: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Для розвитку відносин ІТ-підприємств з ВНЗ у навчальному процесі важливо врахувати наступні параметри:

- вимог ІТ-підприємства щодо навичок, умінь та знань працівників технологій;
- готовність ІТ-підприємства виділяти кошти на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників;
- рівня технологій, що застосовуються на підприємстві;
- стандартів якості послуг ІТ-підприємства.

Рекомендації, щодо покращення рівня підготовки кадрів через розвиток партнерських відносин ВНЗ з ІТ-підприємствам подано в таблиці 3.10.

На сьогоднішній день ІТ-освіта в українських ВНЗ потребує підтримки зі сторони компаній. Для підвищення рівня підготовки фахівців інженерних спеціальностей, викладачі мають добре розуміти процеси в ІТ-компаніях,

особливості створення реального програмного продукту, як в компаніях, що працюють над власними продуктами, так і на аутсорсинг.

Таблиця 3.10

Загальні рекомендації щодо розвитку партнерських відносин з ВНЗ для покращення кадрового забезпечення ІТ-підприємств

№	Завдання	Короткий зміст рекомендацій
1	Врахувати ринкові зміни та удосконалити навчальні плани для 3-5 курсів відповідно до потреб ІТ-компаній	Залучити консультантів з ІТ-компаній для розроблення планів навчання, створенні нових та модифікації існуючих дисциплін; аналізувати вимоги до знань фахівців
2	Створити поглиблені курси з ІТ-компаніями	Розробити поглиблені курси з ІТ-підприємництва, кадрового менеджменту, маркетингу в ІТ; запровадити там, де відсутні, дисципліни з основ патентознавства та ліцензування
3	Підвищити рівень кваліфікації викладачів	Створити систему мотивації для викладачів, безкоштовно проводити тренінги та семінари для викладачів в сфері ІТ; надання грантів викладачам для вивчення нових технологій та участі в реальних проектах
4	Створити бізнес-лабораторії в ВНЗ	Запрошувати фахівців з ІТ-компаній до викладання та консультування на території університету, створювати тематичні зустрічі на території університету
5	Розробити систему підтримки студентських ініціатив	Надавати обладнання та місце для роботи, проводити консультування спеціалістами, залучати ІТ-компанії до фінансової підтримки стартапів та бізнес-ідей; активно організовувати конкурси з розроблення програмного забезпечення для студентів
6	Залучити фахівців до викладання курсів	Створити мотиваційні заходи для компаній та представників ІТ-галузі щодо викладання в університеті
7	Збільшити практичну спрямованість освіти	Збільшити тривалість виробничої та переддипломної практики
8	Підвищити гнучкість навчальної програми	Надати можливість обирати дисципліни чи напрямки навчання на останніх курсах

Примітка: систематизовано автором на основі проведеного дослідження

Деякі з вище зазначених вже активно впроваджені в освітній процес Національного університету «Львівська політехніка». Прогнозований ефект від розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ зазначено в таблиці 3.11.

Доцільно підкреслити, що в результаті взаємодії з ВНЗ власники досліджених ІТ-підприємств мають змогу отримати висококваліфікований персонал, що вже має практичний досвід роботи та володіє необхідними технічними навичками. Також це є джерелом економії фінансових та часових ресурсів на проведення тренінг-центрів в межах компанії, а також оптимізації роботи рекрутерів.

Таблиця 3.11

Прогнозовані результати від розвитку партнерства ІТ-підприємств з НУ
«Львівська політехніка»

№	Дії у рамках співпраці	Прогнозовані результати вигоди для ІТ - компанії	Прогнозовані результати вигоди для ВНЗ
1.	Розроблення навчальних програм з врахуванням кращих практик технічних ВНЗ світу	Зростання рівня кваліфікації випускників.	Зростання рейтингу ВНЗ для роботодавців, зростання якості освітніх послуг.
2.	Адаптація спеціальностей до ринкових запитів	Скорочення терміну адаптації випускника та випробувального періоду на робочому місці.	Зростання попиту серед абітурієнтів.
3.	Менторство студентів представниками ІТ – компаній	Зростання якості практичних навичок випускників.	Зростання рівня навчання студентів, зростання попиту ВНЗ серед абітурієнтів.
4.	Підтримка ініціатив студентів, надання персональних стипендій	Скорочення терміну на пошуки персоналу, формування бази потенційних кандидатів.	Зростання рейтингу ВНЗ, мотивація для студентів, реклама підприємства.

Примітка: сформовано автором

Варто відмітити, що маркетинг в інформаційно-технологічному виробництві істотно відрізняється від маркетингу в інших галузях економіки, що зумовлено технологічними особливостями. Тому, маркетингова активність у налагодженні партнерських відносин з ВНЗ має передбачати:

- 1) спрямовану орієнтацію на ВНЗ як партнера;

- 2) високу мотивацію працівників компанії до розвитку партнерських відносин з ВНЗ;
- 3) моніторинг якості зворотного зв'язку;
- 4) вимірювання рівня задоволення потреб від взаємодії;
- 5) формування маркетингової стратегії взаємодії;
- 6) проведення постійного маркетингового дослідження та формування інформаційного масиву.

Важливим завданням в організації партнерських відносин між ІТ-підприємством та ВНЗ залишається вміння управляти комунікаціями. Особливо це стосується великих аутсорсних компаній. Для таких компаній не до кінця зрозуміла думка партнера може коштувати досить дорого і потребувати значних часових, трудових та фінансових ресурсів. Тому, управління комунікаціями - важливий елемент партнерських відносин та інструмент впливу на зовнішнє середовище підприємства.

Під час виконання певних спільних проектів через недосконалі комунікації можуть виникати наступні проблеми: незрозумілий формат обміну інформацією, незрозумілі шляхи комунікації, неповний список учасників проекту, незрозумілі відповідальні сторони проекту, невстановлені правила обміну інформацією. Іншими словами, це функціональні, соціальні, психологічні, культурні перешкоди. Для того, щоб таких бар'єрів не виникало важливо для підприємства правильно створювати карти ідентифікації та аналізу учасників проекту. Як правило, така таблиця містить: ПІБ, роль та посаду учасників, контакти, рівень відповідальності, а також ризики та факти поведінки.

Додамо, що необхідним в управлінні комунікаціями вважається створений реєстр комунікацій. До нього належать відомості про учасників, розклад переговорів, інструменти комунікацій (електронна скринька, телефон, електронний зв'язок), основні правила комунікації, відповідальність сторін, рівень необхідності у комунікаціях.

При управлінні комунікаціями необхідний інструментарій комунікацій, що складається з:

- системи врахування часу, задач, дефектів;
- протоколів і програм зборів, презентацій результатів;
- видів та форм звітування, зворотного зв'язку.

Для ефективного управління комунікаціями варто створити план комунікацій підприємства. Він може створюватись у вигляді окремого документу, виступати частиною контракту, або бути розподіленим по різних документах та системам.

Однак, володіння перерахованими інструментами не може гарантувати ефективний комунікаційний процес. Важливу роль також відіграє уміле їх використання. Управління комунікаціями з партнерами на підприємстві стосується передусім відповідального менеджера. Тому, для ефективної комунікації він має бути ознайомленим з планом комунікацій, вміти вислуховувати іншу думку, вміти керувати конфліктними ситуаціями, бути продуктивним та позитивним, та має постійно займатись покращенням плану комунікацій. Зазначений вплив має бути комплексним та враховувати особливості всіх сторін процесу.

Слід зазначити, що саме ефективні механізми координації процесів управління взаємовідносин між підприємством та ВНЗ забезпечує успіх а ринку та розвиток партнерів.

Підсумовуючи висвітлене, важливо вказати основні переваги розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ (табл. 3.12). Близька кооперація необхідна для відповідності університетських програм до потреб ринку та виробництва досліджень, що близькі до технологічного розвитку, для підвищення прибутку країни та суспільства.

Однак, крім переваг партнерських відносин між підприємством та ВНЗ існують певні ризики. Зростання ризику зумовлюється такими ситуаціями: проблеми виникають раптово і всупереч очікуванням; невміло прийняті контрзаходи керівництвом підприємства; неможливість виконання завдання

через брак досвіду та ін. Ступінь ризику партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ збільшується пропорційно очікуваному доходу. Також ризик партнерських відносин визначається рівнем мінливості, і чим вона вища тим більший ризик.

Таблиця 3.12

Зведення потенційних переваг від розвитку партнерських відносин між досліджуваними ІТ-підприємствами та ВНЗ

№	Суб'єкт впливу	Зміст
1.	Для студентів	Високий рівень отриманих знань, високий рівень навчання, відповідність отриманих знань потребам працедавців
2.	Для підприємств	Інноваційна активність, забезпечення висококваліфікованими кадрами, маркетинг
3.	Для вищих навчальних закладів	Модернізоване обладнання, високий рівень працевлаштування випускників, ріст репутації ВНЗ
4.	Для викладачів та науковців	Сучасні навчальні програми, фінансова підтримка дослідницьких проектів
5.	Для суспільства	Стабільність на ринку праці, конкурентоспроможність країни
6.	Для економіки країни	Розвиток економіки, конкурентоспроможність на світовому ринку, ріст ВВП, розвиток індустрії

Примітка: розвинено автором

Отже, розвинутий механізм взаємодії підприємства та ВНЗ дозволить в неповній мірі вирішити задачу обмеженості ресурсного забезпечення ІТ-компанії. Це в свою чергу позитивно вплине на інвестиційний клімат в Україні та сприятиме її економічному розвитку.

Практична значимість запропонованих досліджень полягає у можливості їх застосування для удосконалення існуючих партнерських відносин «ІТ-підприємство – ВНЗ» та розвитку нових систем взаємодії, зменшення розриву між теоретичною підготовкою студентів та практичними навичками роботи в ІТ-підприємстві, а також розвитку інноваційної діяльності підприємств.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3

1. На основі проведеного дослідження, систематизовано базові елементи механізму управління розвитком партнерських відносин між ІТ-підприємством та ВНЗ, що включають ціль, задачі, об'єкт, суб'єкт, методи та принципи управління. Охарактеризовано принципи розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ, а саме: рівноправності, взаємовигідності, колегіальності, синергії та лояльності. Встановлено, що необхідним у розвитку партнерської взаємодії є дотримання балансу інтересів учасників партнерства.

2. Встановлено, що досліджені підприємства мають власні специфічні напрямки роботи і тому необхідно застосовувати індивідуальний підхід до обрання ВНЗ як партнера. Відтак, запропоновано удосконалену модель вибору ВНЗ для розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства, що передбачає виокремлення мети партнерських відносин, постановку завдань та встановлення системи показників оцінювання партнера для продуктової та аутсорсингової компаній. Систематизовано завдання ІТ-підприємства, що можуть бути вирішені в рамках партнерської взаємодії з ВНЗ.

3. Досліджено, що визначення рівня цінності партнерських відносин учасників потребує розгляду різних індикаторів: оцінювання ступеню досягнення цілі партнерської взаємодії, оцінювання партнера, оцінювання середовища взаємодії та ін. Запропоновано проводити оцінювання цінності партнерських відносин у два етапи: індивідуальний та функціональний.

Перший етап діагностики містить наступні показники: стабільність партнера, лояльність партнера, виконання партнерських зобов'язань, безпечність партнера, гнучкість партнера. Другий етап оцінки містить в собі індикатори діагностики середовища партнерських відносин. Відтак, удосконалено модель визначення цінності партнерських відносин ІТ-підприємством з ВНЗ, що передбачає врахування розробленої системи індикаторів та систематизацію етапів проведення.

4. Встановлено необхідність вибору стратегії розвитку партнерських відносин, що має ґрунтуватися на цілях та задачах співпраці, а також особливості діяльності ІТ-підприємства. Враховуючи проведені дослідження розвинуто послідовність вибору стратегії розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ на засадах обчислення інтегральних показників індивідуальної та функціональної цінності та структуризації етапів, що дає змогу затвердити і реалізувати стратегію розвитку співпраці.

5. Встановлено необхідність активізації партнерства у сфері кадрового забезпечення. Проведено аналіз та систематизацію необхідних спеціалістів для створення типового програмного продукту відповідно до етапів: дослідження ринку, аналіз вимог, проектування взаємодії з користувачем, візуальний дизайн, проектування, розроблення та тестування програмного забезпечення.

Систематизовано процеси, в рамках яких може бути реалізована співпраця: розроблення нових технологій, методів та алгоритмів, дослідження математичних методів для наукоємних проєктів, дослідження та оптимізація інтерфейсних рішень, розроблення системних компонент програмного забезпечення, розроблення прототипів програмного забезпечення, тестування програмного забезпечення, бізнес – аналітика та ризик-менеджмент, маркетингове дослідження ринку.

6. Визначено, необхідність адаптації вищої освіти до потреб ІТ-підприємства. У роботі систематизовано рекомендації для ВНЗ щодо покращення кадрового забезпечення ІТ-компаній, що включає створення

поглиблених курсів, відкриття навчальних лабораторій, збільшення практичної спрямованості студентської підготовки, створення системи підтримки студентських ініціатив, підвищення гнучкості навчальної програми, залучення фахівців до викладання курсів в ВНЗ.

Встановлено, що розвиток партнерської взаємодії має вплив на студентів, підприємства, ВНЗ, суспільство, викладачів та науковців, економіку країни в цілому. Відтак, у роботі систематизовано вплив розвитку партнерської взаємодії ІТ-підприємств з ВНЗ на різних суб'єктів середовища.

Одержані результати, висвітлені у розділі 3, опубліковано у працях (Карий, О. І. та Щербата Т.С., 2016; Щербата, Т.С., 2016а; Щербата, Т.С., 2016б; Чухрай, Н.І. та Щербата, Т.С., 2016с).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо розвитку партнерських відносин ІТ-підприємств з вищими начальними закладами. За результатами дисертаційної роботи можна зробити наступні висновки теоретико-методичного змісту і прикладного спрямування:

1. За результатами теоретичних досліджень встановлено, що не існує однозначності у трактуванні науковцями поняття «партнерські відносини підприємства». Однак у роботі виявлено основні характеристики, до яких найчастіше звертаються вчені досліджуючи вказану тематику: спільна діяльність, що базується на рівних правах учасників; співпраця сторін з метою отримання економічної вигоди; процес створення цінностей при рівних обов'язках; добровільне об'єднання з метою вирішення поставлених задач; визначення, що характеризує форму відносин по створенню додаткової цінності; модель відносин між різними учасниками ринкових відносин.

2. У дисертаційній роботі визначено, що основними ознаками партнерських відносин підприємства вчені вважають інтерактивність, обмеженість у прийнятті рішення, синергетичний ефект від отриманого результату, об'єднаність у певній системі цінностей та середовищі, зацікавленість у інвестиційній та інноваційній діяльності, гнучкість до змін та адаптивність. В межах дослідження розглянуто різні підходи до визначення факторів впливу на розвиток партнерських відносин підприємства з ВНЗ. Виокремлено наступні класифікаційні ознаки факторів впливу: за сферою впливу, за тривалістю дії фактора, за можливістю врахування, за характером впливу, за характером формування.

3. Зроблено висновок, що використання принципів системного аналізу дозволяє розглядати партнерські відносини підприємства як відкриту систему. На вході даної системи варто виокремити інформаційне, правове,

наукове, освітнє забезпечення, на виході - досягнення поставленої цілі. Основою партнерських відносин підприємства та ВНЗ прийнято вважати баланс інтересів. Доведено, що найбільш оптимальним середовищем розвитку взаємовідносин між підприємствами та ВНЗ є участь у спільних кластерах.

4. На основі проведеного теоретичного аналізу, розширено класифікацію видів партнерських відносин підприємства, а саме додано наступні класифікаційні ознаки: за учасниками, цілями формування, галузевим охопленням, типом ринкових структур, за типом господарської взаємодії, регулярністю операцій, за характером впливу на середовище. Окремо розглянуто партнерські відносини підприємства з ВНЗ, як повноцінним учасником ринкових відносин. Виокремлено низку переваг для підприємства від розвитку партнерської взаємодії з ВНЗ, а саме: скорочення витрат на пошук та навчання персоналу відповідно до потреб підприємства; кваліфікований та освічений персонал; оптимізація виробничого процесу; підвищення рівня рентабельності підприємства; PR, реклама підприємства; інноваційний розвиток підприємства.

5. У роботі досліджено різні види партнерських відносин підприємства з ВНЗ, схему взаємодії та цілі розвитку взаємовідносин. До найпоширеніших способів взаємодії належать: підготовка кадрів на замовлення підприємств; формування спільних інноваційних центрів, лабораторій; консалтингові послуги; розробка спільних навчальних програм; спільна участь у міжнародних проектах; формування наукових парків та бізнес-інкубаторів. Встановлено, що інтеграція навчального процесу, науки і виробництва в Україні забезпечується шляхом: підготовки спеціалістів на основі використання досягнень науки, техніки й економічних потреб у спеціалістах нового рівня; залученні студентів до участі у науково-дослідних і проектно-конструкторських роботах; проведенні наукової, методичної й організаційної роботи з розвитку наукової та технічної творчості студентів; розробки та

впровадження у навчальний процес нових технічних засобів навчання, створених за результатами наукових досліджень.

6. Розглянуто різні теоретичні підходи до методів оцінювання партнера та ефективності партнерських відносин підприємства. Визначено, що до найпоширеніших належать: метод експертних оцінок, метод математичного моделювання, системи збалансованих показників та оцінювання ефективності затрачених ресурсів.

7. Розглянуто дослідження вчених щодо особливостей розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ, що підкреслюється важливістю даної взаємодії у підготовці випускників, трансферу технологій та інноваційного розвитку. Встановлено, що оцінювання ВНЗ як партнера підприємства може здійснюватись у якісний та кількісний спосіб, та включати наступні характеристики: якість науково-педагогічного потенціалу, якість навчання, рівень міжнародного визнання, кількість публікацій, цитувань, індекс Гірша.

8. Проведений порівняльний аналіз особливостей партнерських відносин підприємства з ВНЗ у зарубіжному досвіді виявив, що існують різні підходи та моделі взаємодії, а також спеціальні організаційні центри, метою яких є активне управління взаємодією на різних рівнях. Встановлено, що існують певні заходи розвитку партнерства: формування стратегії розвитку, посилення підтримки уряду, формування програми розвитку, розвиток інтернаціональної кооперації, розвиток академічного підприємництва.

9. З використанням методу експертного оцінювання здійснено аналіз стану партнерських відносин підприємства з ВНЗ. Кількість підприємств, що ввійшли до вибірки становила 23. Метод збору первинної інформації – опитування; територіальний регіон – Львівська область; інструмент опитування – анкета; спосіб опитування – пряме, опосередковане. За результатами опитування встановлено наступні параметри респондентів: розподіл за тривалістю ведення бізнесу, за типом господарювання, за тривалістю співпраці з ВНЗ, за розміром.

10. Проведений аналіз передумов розвитку партнерських відносин між підприємством та ВНЗ дозволив виявити наступне: необхідність у реформі вищої освіти, високий рівень імпорту високотехнологічних товарів та експорту низько технологічних, негативний вплив на економіку країни військово-політичного конфлікту на Сході України та зростання рівня інтегрованості економіки у систему міжнародного поділу праці.

11. У дисертаційній роботі виділено основні бар'єри розвитку партнерських відносин між підприємствами та ВНЗ до яких належать: інституційні, правові, економічні, освітньо – наукові та соціокультурні. За даними Світового Економічного Форуму станом на 2015 рік в Україні спостерігається співпраця між ВНЗ та підприємствами на рівні 3,5 з 7 можливих, витрати на освіту складають 6,15% до ВВП.

12. Аналіз галузі ІТ, в якому спостерігається актуалізація партнерських відносин показав наступні тренди: зростає швидкість виходу нових програмних продуктів; підвищується вимогливість покупців; спостерігається високий рівень конкуренції на глобальному ринку; послаблюється роль матеріального майна; зростає важливість інтелектуальної праці; експорт послуг постійно зростає. Встановлено, що зростає потреба у фахівцях в галузі інженерії.

13. На основі проведеного аналізу визначено: особливості розподілу працевлаштованих випускників ВНЗ за спеціальностями в опитаних ІТ-підприємствах; розподіл працевлаштованих випускників за посадовим рівнем у опитаних ІТ-підприємствах; пріоритетні завдання опитаних підприємств щодо співпраці з ВНЗ. Було підтверджено гіпотезу, що аутсорсингові та продуктові інформаційно-технологічні компанії мають різні завдання розвитку співробітництва з ВНЗ.

14. Проведене дослідження послужило основою для відокремлення та систематизації бізнес процесів продуктового, аутсорсингового, змішаного підприємства. Встановлено найпоширеніші форми партнерства між ІТ-підприємством та ВНЗ, а саме: проведення практики для студентів на

території компанії; проведення курсів, лекцій на території ВНЗ; підтримка студентських конкурсів та олімпіад. Також аналіз показав, що налагодження партнерства більш характерно для великих ІТ-компаній, що в більшій мірі займаються аутсорсом послуг (Eram Systems, SoftServe, Global Logic та ін.). Серед бар'єрів розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ фахівці виділяють наступні: високий рівень бюрократії та відсутність фінансової незалежності ВНЗ (особливо при працевлаштуванні представника підприємства для викладання в ВНЗ); тривалий час на внесення поправок до академічних програм; фінансові аспекти; вплив економічної кризи на стан науки та освіти, розподіл держзамовлень.

15. Досліджено та систематизовано фактори, що сприяють розвитку співпраці ІТ-підприємства з ВНЗ, респондентами, зокрема, виділено наступні: високий рівень довіри до партнера та існування спільної цілі розвитку взаємовідносин. Встановлено, що для подальшого розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства з ВНЗ необхідні значні зусилля учасників взаємодії, що будуть спрямовані на розвиток нормативно – правової, інституційної, економічної та соціальної складової для підвищення рівня довіри між учасниками. Окремим важливим елементом послужить удосконалення моделей і механізмів взаємодії, та необхідного інструментарію.

16. На основі проведеного дослідження систематизовано базові елементи механізму управління розвитком партнерських відносин між ІТ-підприємством та ВНЗ, що включають ціль, задачі, об'єкт, суб'єкт, методи та принципи управління. Охарактеризовано принципи розвитку партнерських відносин між ІТ-підприємствами та ВНЗ, а саме: рівноправності, взаємовигідності, колегіальності, синергії та лояльності. Встановлено, що необхідним у розвитку партнерської взаємодії є дотримання балансу інтересів учасників.

17. Встановлено, що досліджені підприємства мають власні специфічні напрямки роботи і тому необхідно застосовувати індивідуальний підхід до

обрання ВНЗ як партнера. Відтак, запропоновано модель вибору ВНЗ для розвитку партнерських відносин ІТ-підприємства, що передбачає виокремлення мети партнерських відносин, постановку завдань та встановлення системи показників оцінювання партнера для продуктової та аутсорсної компаній. Систематизовано завдання ІТ-підприємства, що можуть бути вирішені в рамках партнерської взаємодії з ВНЗ.

18. Досліджено, що визначення цінності партнерських відносин учасників потребує розгляду різних індикаторів: оцінки ступеню досягнення цілі партнерської взаємодії, оцінки партнера, оцінки середовища взаємодії та ін. Запропоновано проводити визначення цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством у два етапи: індивідуальний та функціональний. Відтак, розроблено модель оцінювання цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством, що передбачає врахування розробленої системи індикаторів.

19. У дисертаційній роботі встановлено необхідність вибору стратегії розвитку партнерських відносин ІТ-підприємством, що має ґрунтуватися на цілях та задачах співпраці, а також особливості діяльності партнерів. Враховуючи проведені дослідження удосконалено процес вибору стратегії розвитку партнерських відносин підприємства з ВНЗ на засадах виокремлення щільності партнерських відносин, обчисленні інтегрального показника цінності та структуризації етапів, що дає змогу затвердити і реалізувати розвиток співпраці.

20. Встановлено необхідність активізації партнерства між ІТ-підприємствами та ВНЗ у сфері кадрового забезпечення. Проведено аналіз та систематизацію необхідних спеціалістів для створення типового програмного продукту відповідно до етапів: дослідження ринку, аналіз вимог, проектування взаємодії з користувачем, візуальний дизайн, проектування, розроблення та тестування програмного забезпечення. Систематизовано процеси, в рамках яких може бути реалізована співпраця: розроблення нових технологій, методів та алгоритмів, дослідження математичних методів для

наукоємних проєктів, дослідження та оптимізація інтерфейсних рішень, розроблення системних компонент програмного забезпечення, розроблення прототипів програмного забезпечення, тестування програмного забезпечення, бізнес – аналітика та ризик-менеджмент, маркетингове дослідження ринку.

21. У роботі систематизовано рекомендації для ВНЗ щодо покращення кадрового забезпечення ІТ-підприємства, що включає створення поглиблених курсів, відкриття навчальних лабораторій, збільшення практичної спрямованості студентської підготовки, створення системи підтримки студентських ініціатив, підвищення гнучкості навчальної програми, залучення фахівців до викладання курсів в ВНЗ. Встановлено, що розвиток партнерської взаємодії має вплив на студентів, підприємства, ВНЗ, суспільство, викладачів та науковців, економіку країни в цілому. Відтак, у дисертаційній роботі систематизовано переваги від розвитку партнерської взаємодії для різних суб'єктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко, Т.Ю., 2015. Особливості впровадження системи управління партнерськими відносинами на підприємстві. *Інформаційні технології в економіці, екології, медицині й освіті*, №4, с. 122–126.
2. Ансофф, И., 1999. *Новая корпоративная стратегия*. СПб. : Изд-во "Питер", 416 с.
3. Антощук, С. Г., Галченков, О. М. та Хлебников, С. Л., 2013. Підходи к створенню проектних лабораторій в області ІТ-технологій. *Матеріали міжнародної українсько-японської конференції з питань науково-промислового співробітництва*. Одеса.
4. Антощук, С. Г., Белоус, Н. В. та Лобачев, М. В., 2015. Студенческий аутсорсинг как механизм взаимодействия университетов с бизнес-структурами. *Электронно-технические и компьютерные системы*, № 19, с. 312–316.
5. Аренков, И. А. и Багиев, Е. Г., 1997. *Бенчмаркинг и маркетинговые решения*. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 234 с.
6. Артеменко, Л., 2010. Потенціал розвитку транскордонних регіонів на основі інноваційних кластерів. *Матеріали круглого столу «Співпраця Україна – ЄС: модель інноваційного розвитку регіонів»*. Львів.
7. Ахтямов, М. К., Кузнецова, Л. В. и Саакова Л. В., 2011. Интеллектуализация предпринимательства как объективная закономерность развития экономики знаний. *Российское предпринимательство*, Вып. 2 (182), с. 16–24.
8. Афонин, А. Ю., 2004. Бизнес и высшее образование: опыт взаимодействия в Великобритании. *Университетское управление*, №4, с. 62.
9. Бай, С. І. та Яцишина, К. В., 2012. Співробітництво в триаді «Держава – наука – бізнес»: проблеми та шляхи вирішення. *Бізнесінформ*, № 10, с. 6–11.

- 10.Балуева, Т.В., 2014. Взаимодействие вуза с работодателями как фактор успешного трудоустройства выпускников. *Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика*, № 1, с. 3–10.
- 11.Безвух, С. В. та Стопчак А. Ю., 2015. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 3, с. 7–14.
- 12.Бобало, О. Ю., 2012. Особливості функціонування вітчизняних ВНЗ в ринкових умовах: маркетинговий підхід. *Економічний вісник Національного гірничого університету. Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал*, № 1 (37).
- 13.Боголіб, Т. М., 2016. Роль держави у створенні університетів світового рівня. *ДВНЗ «ПХДПУ імені Григорія Сковороди»*, №28, с. 15–26.
- 14.Боголіб, Т. М., 2014. Комерціалізація наукових розробок університетів. *Економіка України*, № 1, с. 33–50.
- 15.Вакарчук, І., 2008. Вища освіта України – європейський вимір: стан, проблеми, перспективи. *Вища школа*, № 3, с.3–19.
- 16.Василенко, В. А., 2013. *Економіка знань і синергетические основы креативного управления*. Симферополь: «Издательство «ДНАЙПИ», 377 с.
- 17.Варнавский, В., 2011. Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы теории и практики. *Мировая экономика и международные отношения*, № 9, с. 41–50.
- 18.Гальків, Л. І., 2014. Фінансове забезпечення освітньої складової інтелектуального потенціалу людських ресурсів України. *Ефективна економіка, Дніпропетровський державний аграрний університет*, № 2. Режим доступу : [http:// www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua).
- 19.Гальків Л. І., 2014. Загальні витрати на освіту в Україні та їх роль у формуванні інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету*. Економічні науки : зб. наук. пр. Вип 27.,Чернівці : Технодрук, с. 299-303.

20. Галан, Н. І., 2010. Японські університети у «потрійній спіралі»: приклад Тохоку. *Наука та інновації*, № 3, с. 55–65.
21. Гаркавенко, С. С., 2002. *Маркетинг*. Київ: Лібра.
22. Гетьманцева, Н. Д., 2016. Соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів суб'єктів соціально-трудоких відносин. *Підприємництво, господарство і право*, №3, с. 82–86.
23. Государев, М. А., 2006. Анализ развития форм межфирменных отношений. *Экономический анализ: теория и практика*, № 2(59), с. 31–38.
24. Гордон, Я. Х., 2001. *Маркетинг партнерских отношений*. СПб.: Питер.
25. Грищенко, І. М., 2015. *Теоретико - методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи*. Київ.
26. Гурков, И. Б., 1997. *Адаптация промышленной фирмы: теория и практика*. М.: Изд-во Высшей школы экономики.
27. Давимука, С. А. та Федулова, Л. І., 2016. Передумови формування та розвитку креативної економіки регіонів. *Регіональна економіка*, №1(79), с. 12–21.
28. Даньків, Й. Я., Попович, М. С. та Волошина, Ю. Я., 2013. Співпраця університетів і підприємств на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин України. *Науковий вісник Ужгородського університету*, № 4, с. 81–84.
29. Дойль, П. та Штерн, Ф., 2007. *Маркетинг, менеджмент и стратегии*. СПб.: Питер.
30. Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: погляд випускників та роботодавців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bestuniversities.com.ua>.
31. Єдина інформаційна система «Наука в університетах» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kis.mon.gov.ua>.
32. Жук, О. П. та Дроздовська, Л. О., 2013. Кластерний підхід у процесі оптимізації системи освіти України. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, т. 18. Вип. 3/1, с. 151–154.

33. Закон України «Про інноваційну діяльність».
34. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність».
35. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки».
36. Закон України «Про вищу освіту».
37. Закон України від 09.01.2007 № 537-V "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки".
38. Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР "Про Національну програму інформатизації".
39. Загородній, А. Г. та Коваль З. О., 2008. *Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції*. Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БіАРП.
40. Заруба, В. Я. та Парфентенко І. А., 2004. Маркетинг партнерських стосунків у навчально-виховному процесі вищого навчального закладу. *Механізм регулювання економіки*, №4, Т.2, с. 66–73.
41. Звіт за результатами I Національного Форуму «Бізнес і університети». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport_Final.pdf.
42. Звіт за результатами II Національного Форуму «Бізнес і університети: трансформація освіти». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://csr-ukraine.org/wpcontent/uploads/2015/02/II_Forum_Report_f.pdf.
43. Звіт III Національного форуму «Бізнес та університети»: роль університетів в економічному розвитку країни, регіонів, міст». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/article/2936/>
44. Зінчук, Т. О. та Кашук, К. М., 2012. Трансфер інноваційних технологій: сутність та значення у розвитку вітчизняної економіки. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, №2 (18), с. 199–208.
45. Зозульов, О. та Підмогильна, О., 2013. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій. *Маркетинг в Україні*, №3, с. 41–48.

46. Карий, О. І. та Щербата Т.С., 2016. Startups' and students' entrepreneurship support at High Educational Institutions. *Збірник праць Прешовського університету в Прешові (Словаччина)*, с. 298–301.
47. Каташинська, І., 1996. *Формування готовності вчителя до дослідницької педагогічної діяльності в умовах поетапної підготовки студентів педагогічного вузу*; дис. канд. пед. наук: 13.00.02., Київ.
48. Князик, Ю. М., 2010. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*, № 690, с. 321–326.
49. Коваль, Т. О. та Пономаренко О. О., 2015. Дослідження маркетингу партнерських відносин в трансформаційній економіці. *Ринкова трансформація економіки: зб. наук. пр.*, вип. 16., с. 122–136.
50. Ковалюк, Т. та Єфименко, О. Про розвиток ІТ-освіти України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12575/1/049_Kovaljuk_293_297_719.pdf.
51. Кондратенко, Ю. та Харченко, В., 2014. Аналіз особливостей інноваційної співпраці академічних інституцій та ІТ-компаній в напрямках S2B та B2S. *Технічні вісті*. Львів : НУ «Львівська політехніка», № 1(39), с. 15 – 19.
52. Корчунов, Д., 2005. Организация процессов по работе с клиентами. *Отдел маркетинга*, № 3, с. 24 – 26.
53. Котлер, Ф., 1998. *Основы маркетинга*. К.: Издат. дом «Вильямс».
54. Кривов'язюк, І. В., 2016. Трансфер технологій України: сутність, значення, динамізм ринку. *Економічні науки*, вип. 13(51), с. 241–254.
55. Кривошеев, В. Т., 2004. Социальное партнерство и корпоративизм: российская специфика. *Социологические исследования*, № 6, с. 38–44.
56. Крикавський, Є. В. та Чухрай, Н. І., 2004. *Промисловий маркетинг*. 2-ге вид., Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

57. Крикавський, Є. В., Третьякова, Л. І. та Косар, Н. С., 2013. *Стратегічний маркетинг*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
58. Крикавський, Є., Люльчак З., Циран, Я., Петецький, І., 2015. *Партнерські відносини на ринку B2B та B2C*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 232с.
59. Кузьмін, О.Є., Петришин, Н.Я. та Мельник, О. Г., 2009. *Прикладний менеджмент*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 292 с.
60. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2007. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту*. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 384 с.
61. Кузьмін, О.Є., Подольчак, Н.Ю. та Подольчак, Н.І., 2009. *Управління ризиками в інноваційній діяльності*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 176 с.
62. Кутузов, В.М., Шестопапов, М.Ю., Пузанков, Д.В. и Шапошников, С.О., 2011. Опыт стратегического партнерства «вуз-промышленные предприятия» для совершенствования подготовки инженерных кадров. *Инженерное образование*, №8, с.4–11.
63. Куфтырев, И.Г., Рыхтик, М.И., 2011. Партнерство университетов и бизнеса: опыт США информационно-аналитические материалы. Нижний Новгород: ННГУ.
64. Куш, С. П., 2003. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*, № 4, с. 3–25.
65. Куш, С. П., 2006. Новая доминирующая логика в маркетинге. *Российский журнал менеджмента*, № 2, с. 71–72.
66. Куш, С., Рафинеджад, Д. и Афанасьев, А., 2002. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт. *Вестник С.-Петербургского ун-та*, № 1, с. 81–107.

67. Лаптев, С. та Шаров, О., 2008. Перспективи співпраці освіти та бізнесу в сучасних економічних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 18, с. 4–15.
68. Лизунова, О.М., та Придятько Е.М., 2016. Підвищення ефективності використання потенціалу підприємства шляхом удосконалення системи управління кадрами. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, №5, с. 92–96.
69. Литвинов, В. В. и Харченко, В. С., 2015. Опыт взаимодействия университетов и промышленности в сфере трансфера ИТ-технологий в Западной Европе, *ММС*, №1. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/opyt-vzaimodeystviya-universitetov-i-promyshlennosti-v-sfere-transfera-it-tehnologiy-v-zapadnoy-evrope>
70. Литвинчук, І. Л. та Самойленко, К. А., 2016. Внутрішній трансфер технологій в системі "наука — виробництво": вплив на конкурентні позиції українського агробізнесу. *АГРОСВІТ*, № 13, с. 30–38.
71. Лопатинський, Ю. та Яскал, І. Програма ТЕМПУС: налагодження співпраці університету з роботодавцями [Електронний ресурс]. Програма ТЕМПУС: налагодження співпраці університету з роботодавцями. – Режим доступу : <http://cap4com.eu>.
72. Луговий, В. та Таланова, Ж., 2012. Економічно-організаційні засади освіти в Україні та світі: порівняльний аналіз. *Педагогіка і психологія*, № 1., с. 64–70.
73. Мазур, І. І., 2014. Стратегія розвитку партнерства вищої освіти, науки та бізнесу. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, №165.
74. Матковская, Я. С., 2009. Инновационная экономика и инновационные технологии в университетском образовании, № 5, с. 71–75.
75. Матюх, С. Я., 2013. Напрями удосконалення ефективної співпраці вищих навчальних закладів з ринком праці та ринком освітніх послуг. *Університетські наукові записки*, № 2, с. 310–314.

76. Майер, А., 2009. Взаимодействие власти и бизнеса: экономическое и социальное партнерство. *Проблемы теории и практики управления*, № 9, с. 17–21.
77. Мних, С. В., 2011. *Економічний аналіз* : підручник, Київ : Знання, 630 с.
78. Морган, Р. М. и Хант, Ш.Д., 2004. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента*, № 2, с. 73–110.
79. Мороз, Л.А. та Чухрай, Н.І., 2009. *Маркетинг*. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 244 с.
80. Мошкова, Л.Е. и Силина, С.А., 2012. Интеграция коммуникаций – эффективный инструмент формирования партнерских отношений заинтересованных сторон. *Вестник Тверского государственного университета. Серия Экономика и управление*, № 26, с. 117–130.
81. Мошкова, Л.Е., 2012. Теоретико-философские подходы к корпоративизму. *Вестник Тверского государственного университета. Серия Философия*, № 36, с. 56–64.
82. Мошкова, Л.Е., 2014. Модели партнерских отношений бизнеса и власти на территории присутствия: типизация, сравнительная характеристика. *Вестник Тверского государственного университета. Серия Экономика и управление*, № 1, с. 138–147.
83. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. — К.: Державна служба статистики України, 2013.—287 с.
84. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. — К.: Державна служба статистики України, 2014.—314 с.
85. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. — К.: Державна служба статистики України, 2015.— 255 с.
86. Національна освітня інфраструктура удосконалення інноваційної та підприємницької діяльності ІТ-студентів. [Електронний ресурс]. Режим доступа : <http://tempus.nung.edu.ua/uk>

- 87.Несторенко, Т. и Остенда, А., 2016. Университет как субъект экономики: экономический эффект от обучения иностранных студентов / Information aspects of socio-economic systems' development. Monograph. Edited by Aleksander Ostenda and Tetyana Nestorenko. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts, Katowice School of Technology. Monograph 5. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 450 p.
- 88.Несторенко, Т.П. и Бордоусов, О.В., 2015. Ценность высшего образования для индивида. *Науковий вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, №3, с. 171–174.
- 89.Несторенко, Т.П., 2016. Экономические аспекты высшего образования. *Управление в социальных и экономических системах: м-лы XXV международной научно-практической конференции*, Минск: Минский инновационный университет, с. 37–38.
- 90.Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку Комюніке Всесвітньої конференції з вищої освіти – 2009 : ЮНЕСКО, Париж, 5 – 8 липня 2009 р. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua>.
- 91.Нямешук, Г.В., 2013. Ефективність діяльності вищих навчальних закладів у стратегічному партнерстві з бізнесом. *Стратегія економічного розвитку України*, № 33, с. 265–270.
- 92.Оболенська, Т.Є. та Циркун, О.І., 2016. Концептуальні підходи до міжнародного співробітництва між вищими навчальними закладами. *Збірник наукових праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*, № 25, с. 40–58.
- 93.Оболенська, Т. Є., 2010. Вплив міжнародної фінансово-економічної кризи на європейську та українську вищу освіту. *Збірник наукових праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*, №12, с. 252–264.

- 94.Оболенська, Т.Є. Маркетинг у сфері освітніх послуг. — Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Теорія та методика управління освітою, № 8, 2012 р. — Харківський державний економічний університет, Харків, 2002.
- 95.Оболенська, Т. Є., 2001. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Збірник наукових праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*, с. 205–206.
- 96.Оболенская, Т. Е., 2000. Эволюция концепции маркетинга и формирования социально-этического маркетинга образования. Вестник ДУ «ЛП», № 384, С.167–172.
- 97.Олейникова, О. Н. и Муравьева, А. А., 2009. Социальное партнерство в сфере профессионального образования в странах Европейского Союза. *Высшее образование в России*, № 6, с. 111–120.
- 98.Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 99.Офіційний сайт Асоціації «ІТ України». Українська ІТ галузь в цифрах: індустрія стає ключовою для економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://itukraine.org.ua/news/ukrayinska-it-galuz-v-cyfrah-industriya-staye-klyuchovoyu-dlya-ekonomiky-ukrayiny>
100. Пащук, О. В., 2005. *Маркетинг послуг: стратегічний підхід*. К. : ВД «Професіонал», 560с.
101. Перспективи розвитку науково-технічного і виробничого співробітництва України з країнами ЄС: аналітична записка [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/public/File/2015_analit/spivrobitn_z_ES.pdf
102. Підгурська, І., 2010. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці. *Галицький економічний вісник*, № 1(26), с. 5–11.

103. Полещенко, К. Н. и Верхогляд, Е.В. Интеллектуальное предпринимательство: понятийный и образовательный аспекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.index.php?option=com_content&view=article&id=47:intellectualpredprinimatelstvo&catid=32:2010-09-12-06-10-26&Itemid=37.
104. Поплавська, Ж. та Поплавський, В., 2007. Як дорости Україні до сталого розвитку? *Вісник Національної академії наук України*, № 9, с. 8–14.
105. Попова, Ю. Ф. Методология оценки эффективности управления межфирменными отношениями на промышленных рынках. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm>
106. Порев, С. М., 2012. *Університет і наука. Епістемологія, методологія і педагогіка виробництв знань*. Київ : Хімджест, 384 с.
107. Порев, С.М. та Сандига, І.В., 2016. Показники науки, критичні для створення українських дослідницьких університетів. *Менеджмент і маркетинг інновацій*, № 3, с. 246 – 262.
108. Портер М., 1998. *Стратегія конкуренції*. К. : Основи, 486 с.
109. Постанова Верховної Ради України від 11.03.2014 № 860-VII «Про проведення парламентських слухань на тему: «Законодавче забезпечення розвитку інформаційного суспільства в Україні».
110. Постанова Верховної Ради України від 25.11.2015 № 829-VIII «Про проведення парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України».
111. Пугач, В. С., 1994. О функциях высшего образования в условиях демократического общества. *Высшее образование в России*, № 1, с. 154 – 160.
112. П'ятницька, Г.Т., 2016. Науково-освітні кластери: відмітні характеристики та передумови розвитку. *Менеджмент і маркетинг інновацій*, № 3, с. 191–207.

113. П'ятницька, Г.Т., 2015. Класифікація кластерів у системі інформаційного забезпечення стратегії кластеризації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №4, с. 187–208.
114. Радіонов, Ю.Д., 2013. Результативність бюджетних програм як основа динамічного розвитку України. *Економіка України*, № 7, с. 21–33.
115. Рейтинги ВНЗ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/rating/25752/>.
116. Рейтинг ВНЗ «ТОП-200 Україна» – 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/rating/47049/>.
117. Ромін, А. Сучасні механізми розвитку вищих навчальних закладів та ефективне використання їх економічного потенціалу. *Теорія та практика державного управління*, № 1 (48), с. 1–5.
118. Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/>
119. Соколенко, С. И., 2002. *Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: укр. контекст*, К.: Логос, 64бс.
120. Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://wdc.org.ua/uk/node/182605>
121. Стадний, Є., 2016. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ за результатами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-zarezultatamy-diialnosti>.
122. Телетов, О.С., 2014. Стан і проблеми в маркетинговій діяльності в науці і освіті України. *Економічний вісник НТТУ “КПІ”*, №11, с. 435-439.
123. Телетов, О.С., 2013. Мотивація навчання як основа реформування освіти. *Освіта Сумщини*, № 3 (19), с. 47-52.
124. Телетов, О.С., Івашова, Н.В., Нагорний Є.І., 2013. *Інновації в маркетингу промислового підприємства*. Суми: СумДУ, 282 с.
125. Товканець, С.А., Товканець, Г.В., 2014. Науково-технічне співробітництво як тенденція в розвитку вищої економічної освіти в

- європейських країнах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, № 1, с. 29–34.
126. Третьяк, О.А., 2005. *Маркетинг: новые ориентиры модели управления*, М. : ИНФРА-М, 403 с.
127. Тхагапсоев, Х. Г., 2011. Университет в современной России: технология как стратегический горизонт. *Высшее образование России*, № 4, с. 58–61.
128. Уоллес, Р. Л., 2005. *Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных отношений и создания совместных предприятий*. М.: Добрая книга, 288с.
129. Ус, М.І., 2011. Сучасні напрямки формування партнерських відносин. *Бізнес-Інформ*, № 8, с. 181–183.
130. Федулова, Л. І., 2010. Кластерна політика в системі забезпечення технологічного розвитку регіонів. *Зб. наукових праць Луцького національного технічного університету «Економічні науки». Серія «Регіональна економіка»*, Луцьк, Вип. 7(27).
131. Харченко, В.С. и Скляр, В.В., 2014. Кооперация университетов и индустрии: S2B–B2S. *КАРТБЛАНШ*. Вып. 3–4, с. 43 – 49.
132. Холявко, Н. І., 2014. Сектор вищої освіти в системі інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка і управління*, №1, с. 33–37.
133. Хомин, О. В. Интеллектуальное предпринимательство как форма становления экономики знаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.be5.biz/ekonomika1/2007/07hovsez.htm>.
134. Чернецький, Ю. О., 1998. Державне управління вищою освітою: досвід США. *Актуальні проблеми державного управління: Наук. зб.*, № 1, с. 70 – 78.
135. Чупрунов, Е. В. и Гурбатов С. Н., 2010. Классический исследовательский университет в инновационном обществе знаний. *Университетское управление*, № 1, с. 6–16.

136. Чухрай, Н. та Патора, Р., 2010. *Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві*. К.: «Кондор», 398 с.
137. Чухрай, Н.І. та Криворучко, Я. Ю., 2008. *Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами*. Львів : Растр-7, 360 с.
138. Чухрай, Н.І. та Щербата, Т.С., 2016. Співробітництво між підприємствами-виробниками інформаційно-технологічного продукту. *Науковий журнал «Менеджмент і маркетинг інновацій»*, №3, с. 161–169.
139. Чухрай, Н.І. та Щербата, Т.С., 2016. Розвиток партнерства між ВНЗ та ІТ - компаніями у сфері кадрового забезпечення. *Науковий фаховий вісник Одеського національного економічного університету*, № 1(60), с. 192–199.
140. Шаров, О.І., 2008. Проблеми розвитку системи управління вищою освітою України в сучасних умовах. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр., вид-во СНУ ім. В.Даля*, № 4 (28), с. 47–53.
141. Шевченко, Л.С., 2014. Університети як суб'єкт інтелектуального підприємництва. *Теорія і практика правознавства*, №5, с. 1–10.
142. Шевченко, Д. А., 2005. Особенности стратегии маркетинга образовательных услуг. *Маркетинг в России и за рубежом*, № 4 (48), с. 108–116.
143. Щербата, Т.С., 2016. University company cooperation development in Ukraine. *Науковий фаховий вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»*, 848, с. 103–109.
144. Щербата, Т.С., 2016. Теоретичні аспекти налагодження партнерських відносин підприємств з ВНЗ. *Науковий фаховий вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Проблеми економіки та управління»*, 847, с. 193–198.
145. Щербата, Т.С., 2015. Маркетинг відносин між підприємствами та вищими навчальними закладами. *Науковий фаховий вісник Херсонського державного університету, серія «Економічні науки»*, №15(5), с. 87–90.
146. Щербата, Т.С., 2016. Управління комунікаціями між підприємством та партнерами. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*

- «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації». Львів, 19-21 травня 2016 р.
147. Щербата, Т.С., 2016. Особливості підготовки фахівців для ІТ-компаній. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін»*. Одеса, 29-30 квітня 2016 р.
148. Щербата, Т.С., 2016. Застосування маркетингових інструментів підприємством для розвитку співпраці з ВНЗ. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг і логістика в системі менеджменту»*. Львів, 3-5 листопада 2016 р.
149. Щербата, Т.С., 2016. Розвиток партнерства з ВНЗ при стратегічному управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, аспірантів та студентів «Трансформаційні процеси в економіці України: глобальні та регіональні аспекти»*. Львів, 15-16 грудня 2016 р.
150. Юринець, Р. В., 2007. Економіко-математичне моделювання утворення експертних груп. *Проблеми розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграції : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф*, Львів : ЛДФА, 2007.
151. Якубовський, М. М. 2010. Науково-інноваційне забезпечення модернізації української промисловості. *Економіка України*, №2, с.4–14.
152. Abosedo, J. A., 2013. Intellectual Entrepreneurship: Theories, purpose and Challenge [Electronic resource]. – International Journal of Business Administration. Mode of access : <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/3301/1954>.
153. Acs, Z.J., Audretsch, D. and Feldman, M. 1992. “Real effects of academic research: comment”, *American Economic Review*, 82 (1), pp. 363–367.
154. Alderson, W., 1965. *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*, IL: Richard D. Irwin, 383 p.

155. Batagan, L., Boja, C. and Cristian, I. Intelligent Educational Systems, Support for an Education Cluster. *Proceedings of the 5th European Computing Conference (Paris, France, April 28-30, 2011)*
156. Blundell, R., Dearden, L. and Sianesi, B., 2005. Evaluating the impact of education on earnings in the UK: models, methods and results from the NCDS, *Journal of the Royal Statistical Society Series A*, Vol. 168(2), pp. 473–512.
157. Bramwell, A., Nelles, J. and Wolfe, D. A. (2005). “Knowledge, Innovation and Institutions: Global and Local Dimensions of the ICT Cluster in Waterloo, Canada”, *Paper presented at the DRUID Academy PhD Conference*, Aalborg, Denmark, January 27–29.
158. Cherwitz, R. Developing Intellectual Entrepreneurship [Electronic resource] / R. Cherwitz. – Mode of access : <https://webspace.utexas.edu/cherwitz/www/ie/scientist.html>.
159. Cincera, M. and van Pottelsberghe, B., 2001. “International R&D spillovers: a survey”, *Cahiers Economiques De Bruxelles*, 169(1), pp.3–31.
160. DOU.[Electronic resource]. Mode of access: <https://jobs.dou.ua/companies>.
161. Edmondson, G. 2012. Making industry-university partnerships work: Lessons from successful collaborations. *Business Innovation Board AISBL, London: Science*, pp. 3–5.
162. Jarashinskaja, O., Dubrovina, N., Nestorenko, T. and Rayevnyeva, O., 2016. Business education in Belarus, Ukraine and Russia: current state, problems and perspectives. *Działania wyższych uczelni a rozwój gospodarki i kultury w mieście. Monografia pod redakcją naukową Aleksandra Ostendy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, pp. 100-107.
163. Johannisson, B. Intellectual Entrepreneurship – Emerging Identity In A Learning Perspective [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/92/926/Intellectual%20Ent.%20Defined.pdf>.
164. Ferkiss, V. C. 2004. *The Future of Technological Civilization*. New York.

165. Florax, R. and Folmer, H., 1992. "Knowledge impacts of universities on industry: an aggregate simultaneous investment model", *Journal of Regional Science*, 32(4), pp. 437–466.
166. Gentle, M. 2002. *The CRM Project Management Handbook, Building realistic expectatins and managing risk*. London : Kogan Page.
167. Davis, I., and Brady, J., 1993. Marketing in Mid-life Crisis. *The McKinsey Quarterly*. №2.
168. Huggins, R., and Cooke, P. 1997. "The Economic Impact of Cardiff University: Innovation, Learning and Job Creation". *GeoJournal*, 41(4), pp. 325–337.
169. Irish Universities Association (IUA), 2006. "University Collaboration on Technology Transfer: an All - Island Feasibility Study", *Irish Universities Association*, Dublin.
170. Khoon, K.A., R Shukor, O. Hassan, Z. Salef, A. Hamzah, and R. Ismail, 2012. "Hallmark of a Word – Class University" *College Student Journal*.
171. Liu, N.C., and L. Liu, 2012. "University Kankings in China". *Higher Edukation in Europe*, 30 (2, July):217-28.
172. Lichtenberg, F.R. and Siegel D., 1991. "The Impact of R&D Investment on Productivity – New Evidence using linked R&D-LRD data", *Economic Inquiry*, Vol 29(2) pp. 203-229.
173. Mazurek-Łopacińska K., 2006. Rola klienta w kreowaniu wartości // Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa. *Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, s. 302-312.
174. Morrison, J., 2003. Higher Education in Transition. *On the Horizon*, №1. p.8.
175. Morrison, K., 2007. *Management Theories for Educational Change*. Paul Chapman Publishing Ltd., 242 p.
176. OECD. 1982. "The university and the community: the problems of changing relationships", *Centre for Educational Research and Innovation*, OECD, Paris.

177. Otto, J., 2003. Rola i znaczenie relacji we wspolczesnym marketungy, «Przeglad Organizacji». *Strategie konkurencji i rozwoj przedsiebiorstwa*. Warszawa : PWN, S. 17
178. Pavlin, S. and Svetlik, I., 2008. *Razvoj profesionalnih kompetenc v slovenskem visokošolskem prostoru : elementi in izhodišča*. [Development of professional Competencies in Slovenian Higher Education: Elements and Prigines]. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
179. Rudenko, D. 2017. Transition towards an entrepreneurial university: a case study of the Tyumen State University, vol. 18, issue 1, p. 96–111.
180. Proceeding report from the University - Business Forum: Universities, business & Co: together we can., Rome, 2–3 October 2014. Retrieved from: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/tools/docs/ub-forum-rome-report.pdf
181. Proceeding report from the University - Business Forum: Partnerships for Innovation and Socio-Economic Impact: The Entrepreneurial University, Stockholm, 19–20 March 2014. Retrieved from: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/tools/docs/ub-forum-stockholm_en.pdf
182. Proceeding report from the University - Business Forum: Driving innovation and growth, Warsaw, 27th November 2013. Retrieved from: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/tools/docs/ubfor-um-warsaw_en.pdf
183. Ryals, L., 2001. Customer Relationship Management in Financial Servis. *Journal of Strategic Marketing*. № 9.
184. Smilor, R., Dietrich, G. and Gibson, D. 1993. “The entrepreneurial university: The role of higher education in the United States in technology commercialization and economic development”. *International Social Science Journal*, 45(1), pp. 1–11.
185. StartX. [Electronic Resource]. – Retrieved from : www.startx.stanford.edu.

186. The Global Competitiveness Report 2013-2014: Insight Report / Klaus Schwab Editor. – Geneva: World Economic Forum, 2013. – 553 p.
187. The Global Competitiveness Report 2014-2015: Insight Report / Klaus Schwab Editor. – Geneva: World Economic Forum, 2014. – 549 p.
188. The Global Competitiveness Report 2015-2016: Insight Report / Klaus Schwab Editor. – Geneva: World Economic Forum, 2015. – 385 p.
189. The Human Capital Report 2015, World Economic Forum. Retrieved from :
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf
190. The state of European University-Business Cooperation, Science-to-Business Marketing research centre Munster University of Applied Sciences, Germany, 31st August, 2011 [Electronic Resource]. – Retrieved from:
http://ec.europa.eu/education/tools/docs/uni-business-cooperation_en.pdf.
191. The World Bank [Electronic Resource]. – Retrieved from:
<http://www.worldbank.org>
192. Times Young University Ranking [Electronic Resource]. Retrieved from: –
https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/young-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
193. Shanghai University Ranking [Electronic Resource]. – Retrieved from:
<http://www.shanghairanking.com/>
194. World Economic Forum data [Electronic Resource]. – Retrieved from:
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/Ukraine.pdf>

ДОДАТКИ

АНКЕТА

1.	Назва компанії, контактна особа	
2.	Розмір компанії:	<input type="checkbox"/> до 200 працівників <input type="checkbox"/> 200-500 працівників <input type="checkbox"/> понад 500 працівників
3.	Які основні цілі розвитку співробітництва з ВНЗ?	<input type="checkbox"/> навчальні <input type="checkbox"/> маркетингові <input type="checkbox"/> виробничо-проектні <input type="checkbox"/> науково-дослідницькі <input type="checkbox"/> ваш варіант:
4.	Які основні завдання співробітництва компанії з ВНЗ?	<input type="checkbox"/> скоротити процес виконання проекту <input type="checkbox"/> розширити асортимент власного виробництва <input type="checkbox"/> збільшити кількість фахових кадрів в компанії <input type="checkbox"/> виконати дослідження існуючої технології <input type="checkbox"/> виконати наукову розробку нової технології <input type="checkbox"/> маркетинг компанії <input type="checkbox"/> ваш варіант:
5.	Назвіть суттєві бар'єри розвитку співробітництва компанії з ВНЗ та оцініть їх вплив (від 1 max до 5 min)	<p>1. Інституційні:</p> <input type="checkbox"/> неналагоджений процес взаємодії _____ <input type="checkbox"/> низький рівень організації взаємодії _____ <input type="checkbox"/> недосконала нормативно-правова база _____ <input type="checkbox"/> недостатність інформації про можливість співпраці _____ <input type="checkbox"/> високий рівень бюрократії _____ <input type="checkbox"/> ваш варіант:
		<p>2. Економічні бар'єри:</p> <input type="checkbox"/> фінансові _____ <input type="checkbox"/> інвестиційний клімат країни _____ <input type="checkbox"/> висока податкова загрузка _____ <input type="checkbox"/> демографія та міграція _____ <input type="checkbox"/> ваш варіант:
		<p>3. Соціально - культурні проблеми:</p> <input type="checkbox"/> конфлікт інтересів з ВНЗ _____ <input type="checkbox"/> нерівність прав сторін – учасників _____ <input type="checkbox"/> різні цінності _____ <input type="checkbox"/> не сформованість організаційної культури _____ <input type="checkbox"/> ваш варіант:
6.	Які форми співробітництва є для Вас актуальними?	<input type="checkbox"/> спільні наукові дослідження <input type="checkbox"/> виконання спільних проектів <input type="checkbox"/> база практики для студентів з метою працевлаштування <input type="checkbox"/> підтримка стартапів та студентських ініціатив <input type="checkbox"/> розроблення спільних навчальних програм <input type="checkbox"/> залучення до державних програм <input type="checkbox"/> участь у спільних наукових програмах, конкурсах <input type="checkbox"/> інше:

Продовження Додатку А

7.	Які рекомендації Ви дали б щодо удосконалення навчального процесу?	
8.	Чи задіяні Ви в навчальному процесі?	<input type="checkbox"/> виробнича та переддипломна практика для студентів <input type="checkbox"/> цільова практична підготовка <input type="checkbox"/> проведення лекцій, семінарів <input type="checkbox"/> інше
10.	Оцініть тісноту співпраці компанії з ВНЗ (1min – 10 max)	
11.	Які фактори стимулювали б розвиток партнерства з ВНЗ?	
12.	Оцініть рівень ефективності взаємодії з ВНЗ? (1min – 10 max)	
13.	Оцініть індикатори співробітництва з ВНЗ (1-100%)	1) Рівень інтенсивності взаємодії та інформаційної відкритості ВНЗ _____ 2) Рівень координації дій учасників _____ 3) Рівень стабільності взаємодії _____ 4) Ступінь досягнення цілі _____ 5) Рівень збалансованості інтересів _____ 6) Рівень взаємозгудженості цілей _____ 7) Рівень задоволення результатами взаємодії _____ 8) Рівень лояльності зі сторони ВНЗ _____ 9) Наявність механізмів регуляції взаємодії _____ 10) Рівень гнучкості ВНЗ до потреб компанії _____ 11) Рівень законодавчої складової _____
14.	Оцініть вагомість критеріїв при виборі ВНЗ для взаємодії?	

Загальна система показників ВНЗ

№	Оцінка (1min -10max)	Показник	Назва
1		Інп	Оцінка якості науково-педагогічного потенціалу
2		Ін	Оцінка якості навчання
3		ІМВ	Оцінка міжнародного визнання
4		Кп	Кількість публікацій, цитувань, індекс Гірша
5		ІП	Повнота інформації про ВНЗ в Інтернеті

Тематична система показників

№	Оцінка (1min -10max)	Показник	Назва
1		РПА	Рівень необхідного програмного та апаратного
2		НД	Кількість тематичних навчальних дисциплін
3		ВДР	Рівень відповідності дипломних робіт специфіці діяльності компанії
4		КПА	Кількість тематичних патентів, авторських свідоцтв
5		ЗД	Кількість захищених дисертацій по напрямку роботи компанії
6		ГР	Географічне розташування
7		Ваш варіант	

Дякую!

Назви підприємств

1. EPAM Systems.
2. Intellias.
3. GlobalLogic.
4. DataArt.
5. CoreValue.
6. N-IX.
7. Lohika.
8. AdvaSoft.
9. PLVision.
10. SoftServe.
11. Sigma Software.
12. Team International.
13. ABTO Software.
14. Elecks.
15. Cypress.
16. Qubstudio.
17. Dinamica Generale.
18. REMIT.
19. Comarch.
20. Template Monster.
21. Symphony Solutions.
22. Plarium.
23. Ciklum.

Додаток В

Перевірка узгодженості думок експертів

Максимальна чисельність учасників експертної групи для оцінки ВНЗ вираховується за формулою:

$$n_{\max} \leq \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{2K_{\max}}, \quad (1)$$

де n_{\max} – максимальне число експертів, K_i – компетентність i – того експерта, K_{\max} – максимально можлива компетентність експерта.

В свою чергу мінімальну кількість експертної групи можна обрахувати за формулою:

$$\frac{B - B'}{B_{\max}} < \varepsilon, \quad (2)$$

де B – середня оцінка прогнозованої величини,

B' – середня оцінка, яка дана експертною групою, з якої виключений один експерт,

B_{\max} – максимально можлива оцінка прогнозованої величини в прийнятій шкалі оцінок,

ε – задана величина зміни середньої помилки при включенні або виключенні експерта.

Компетентність експерта в групі за самооцінкою може обчислюватись за наступною формулою:

$$K_c = \frac{\sum \lambda_l}{\sum n}, \quad (3)$$

де K_c – коефіцієнт компетентності експерта за самооцінкою,

λ_l – самооцінка в балах, яка характеризує рівень обізнаності експерта за l – сфера знань,

n – максимально можлива оцінка.

Необхідну чисельність експертної групи розраховується за формулою:

Продовження Додатку В

$$n = \frac{p(1-p)}{\Delta^2 p} t^2, \quad (4)$$

де p – питома вага експертів, що мають ознаки, необхідні для експертизи,

t – критерій Стьюдента,

$\Delta^2 p$ – гранична похибка.

Наступним кроком є обчислення рівня узгодженості думок експертів. Для цього може бути використаний коефіцієнт конкордації, значення якого від 0 до 1 і розраховується за наступною формулою:

$$K_{kon} = \frac{12 \sum_{i=1}^n \beta_i^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (5)$$

при чому,

$$\beta_i = S_i - \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n}, \quad (6)$$

$$S_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}, \quad (7)$$

Статистична значущість коефіцієнта конкордації перевіряється за критерієм Пірсона (χ^2).

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^n d^2}{\left[mn(n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^m T_i \right]} \quad (8)$$

Отримане значення необхідно зіставити з табличним значенням для $(n-1)$ ступенів свободи та довірчою імовірністю ($P=0,95$ або $P=0,99$). Якщо $\chi^2 > \chi^2_{\alpha}$, то коефіцієнт конкордації істотний, якщо розрахункове значення менше табличного, то виникає необхідність у повторному проведенні аналізу. Чим менша величина істотності коефіцієнта конкордації, тим узгодженість думок є не випадковим значенням.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Монографія

1. Shcherbata, T. and Karyu, O., 2016. Education and society: collection of articles / doc. RNDr. Renáta Bernátová, PhD., doc. Tetyana Nestorenko, PhD. *Prešovská univerzita v Prešove*, 509 p. (Особистий внесок автора: досліджено форми співпраці між підприємствами та ВНЗ)

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Щербата, Т.С. та Чухрай, Н.І., 2016. Співробітництво між підприємствами-виробниками інформаційно-технологічного продукту та ВНЗ. *Науковий журнал «Менеджмент і маркетинг інновацій»*, №3, с. 161–169. (Особистий внесок автора: систематизовано бізнес-процеси ІТ-підприємств, розроблено модель вибору ВНЗ як потенційного партнера ІТ-підприємства). (Бази даних: *Directory of Open Access Journals; Index Copernicus Journals Master List; Google Академія; Ulrichsweb; Research Bible; Scientific Indexing Services; CiteFactor; ПІНЦ (eLIBRARY.RU); Journal Index; SHERPA/RoMEO; WorldCat; Science Impact Factor; EconBiz; Academic Journals Database; Global Impact Factor; Emerging Sources Citation Index (Web of Science)*).

3. Щербата, Т.С. та Чухрай, Н.І., 2016. Розвиток партнерства між ВНЗ та ІТ-компаніями у сфері кадрового забезпечення. *Науковий фаховий вісник Одеського національного економічного університету*, № 1(60), с. 192–199. (Особистий внесок автора: систематизовано необхідні кадрові ресурси для виробництва програмного продукту). (Бази даних: *Index Copernicus Journals Master List*).

4. Щербата, Т.С. та Бохонко, І.В. 2016р. Взаємодія енергетичних підприємств із ВНЗ у підготовці інженерних кадрів. *Науковий фаховий вісник Хмельницького державного університету, серія «Економічні науки»*, №4, с. 34–38. (Особистий внесок автора: систематизовано форми взаємодії підприємств). (Бази даних: *Index Copernicus Journals Master List, Google Академія, ПІНЦ (eLIBRARY.RU)*).

5. Shcherbata, T.S. and Chukhrai, N.I., 2017. Barriers and benefits of university-business cooperation in Ukrainian innovation sector. *Науковий фаховий вісник міжнародного гуманітарного університету*, №25, с. 21–24. (Особистий внесок автора: запропоновано модель оцінювання цінності партнерських відносин з ВНЗ ІТ-підприємством). Бази даних: *Index Copernicus Journals Master List*)

6. Щербата, Т.С., 2016. Теоретичні аспекти налагодження партнерських відносин підприємств з ВНЗ. *Науковий фаховий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, серія «Проблеми економіки та управління», 847, с. 193–198.

7. Щербата, Т.С., 2015. Маркетинг відносин між підприємствами та вищими навчальними закладами. *Науковий фаховий вісник Херсонського державного університету, серія «Економічні науки»*, №15(5), с. 87–90.

Продовження додатку Г

8. Щербата, Т.С., 2016. University company cooperation development in Ukraine. *Науковий фаховий вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Логістика»*, 848, с. 103–109.

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Щербата, Т.С., 2016. Європейський досвід партнерства між ВНЗ та підприємствами. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін»*. Ужгород, 12-13 лютого 2016.

10. Щербата, Т.С., 2016. Управління комунікаціями між підприємством та партнерами. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації»*. Львів, 19-21 травня 2016 р.

11. Щербата, Т.С., 2016. Особливості підготовки фахівців для ІТ-компаній. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін»*. Одеса, 29-30 квітня 2016 р.

12. Щербата, Т.С., 2016. Застосування маркетингових інструментів підприємством для розвитку співпраці з ВНЗ. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг і логістика в системі менеджменту»*. Львів, 3-5 листопада 2016 р.

13. Щербата, Т.С., 2016. Розвиток партнерства з ВНЗ при стратегічному управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, аспірантів та студентів «Трансформаційні процеси в економіці України: глобальні та регіональні аспекти»*. Львів, 15-16 грудня 2016 р.

14. Щербата, Т.С., 2016. Застосування аутсорсингу та співпраці з ВНЗ в системі менеджменту підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи»*. Одеса, 3-4 березня 2017 р.

15. Shcherbata, T.S., 2017. University – business cooperation development in Lviv Polytechnic National University. *Conference proceedings of 6th international Scientific Conference “Problems and Prospects of territories’ socio-economic development”*, Opole, April 20-23, 2017.

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Міжнародна науково-практична Конференція	Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін	Ужгород, Україна, 12-13 лютого 2016р.	Очна
2	Міжнародна науково-практична Конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації	Львів, Україна, 19-21 травня 2016р.	Очна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін	Одеса, Україна, 29-30 квітня 2016р.	Заочна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг і логістика в системі менеджменту	Львів, Україна, 3-5 листопада 2016р.	Заочна
5	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Трансформаційні процеси в економіці України: глобальні та регіональні аспекти	Львів, Україна, 15-16 грудня 2016р.	Заочна
6	Міжнародна науково-практична конференція	Problems and Prospects of territories' socio-economic development	Ополе, Польща, 20-23, квітня 2017.	Заочна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи	Одеса, Україна 3-4 березня 2017р.	Заочна

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

« 12 травня 2017р. № 7



ТОВ «Куб Студіо»
вул. Городоцька, 225
м. Львів, Україна
box@qubstudio.com
www.qubstudio.com

Результати наукових досліджень аспірантки кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» Щербатої Тетяни Сергіївни щодо вибору ВНЗ для розвитку партнерських відносин підприємства були успішно використані на нашому підприємстві.

Запропоновані автором розробки дали змогу більш раціонально та ефективно обрати ВНЗ для подальшого розвитку партнерських відносин.

Директор



Коваль Л. Б.



АКТ

Про використання результатів дисертаційної роботи Щербатої Тетяни Сергіївни, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка»

Комісія у складі – начальник НДЧ доц. к.т.н. Жук Л.В., заст.зав.каф.МО з наукової роботи доц., к.е.н. Лісовська Л.С., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М., цим актом підтверджує, що результати дисертаційного дослідження аспірантки Щербатої Тетяни Сергіївни використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Організаційно – економічне забезпечення синергізму інноваційних процесів у ланцюгах вартості» (номер державної реєстрації 0113U005297).

Зокрема, Щербатою Т.С. обґрунтовано важливість співпраці з ВНЗ у розвитку інноваційних процесів підприємства (Розділ 1. Співпраця і партнерство як чинник синергізму. 1.2. Синергізм через співпрацю та ланцюги вартості).

Голова комісії:

Начальник НДЧ
к.т.н., доц.

Жук Л.В.

Члени комісії:

Заст.зав.каф.МО з наукової роботи
к.е.н., доц.

Лісовська Л.С.

Зав. відділу НОСНД

Лазько Г.В.

Заст.нач.відділу НПФ

Чулой Т.М.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 проф. Чухрай Н.І.
 « 05 » 09 2017р.



АКТ

Про використання результатів дисертаційної роботи Щербатої Тетяни Сергіївни, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка»

Комісія у складі – начальник НДЧ доц. к.т.н. Жук Л.В., заст.зав.каф.МО з наукової роботи доц., к.е.н. Лісовська Л.С., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Лазько Г.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М., цим актом підтверджує, що результати дисертаційного дослідження аспірантки Щербатої Тетяни Сергіївни використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Механізм оцінювання та підвищення ефективності інноваційних процесів» (номер державної реєстрації 0117U004469). Зокрема, автором подано пропозиції щодо підвищення ефективності інноваційних процесів підприємства через розвиток співпраці з науково-дослідними установами та вищими навчальними закладами.

Голова комісії:

Начальник НДЧ

к.т.н., доц.

Жук Л.В.

Члени комісії:

Заст.зав.каф.МО з наукової роботи

к.е.н., доц.

Лісовська Л.С.

Зав. відділу НОСНД

к.т.н.

Лазько Г.В.

Заст.нач.відділу ПФВ

Чулой Т.М.

03341



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lp.edu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

07.09.2017 № 67-01-1463

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Щербатої Тетяни Сергіївни

Основні положення та результати дисертаційної роботи Щербатої Тетяни Сергіївни на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були впроваджені у навчальний процес та використовуються при викладанні дисципліни «Консалтинг» (для студентів II рівня вищої освіти «Магістр» усіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»).

Зокрема у навчальному процесі використовуються запропоновані Щербатою Т.С. етапи вибору стратегії розвитку партнерських відносин підприємств та пошуку оптимального рішення з партнерами (методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з курсу «Консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» стаціонарної та заочної форм навчання).

Проректор з науково-педагогічної роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»,
к.т.н., доцент

Давидчак О.Р.

Виконавець:
Карий О.І.
(032) 258-21-75


«ЗАВОД ЕЛЕКТРОНПОВУТПРИЛАД»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

ЄДРПОУ 30650679
 р/рах. 26007000006918
 у «ВіЕсБанк» м.Львова МФО 325213
 ІПН 306506713041
 № свід. 100299798

вул. Зелена, 251, м.Львів, 79035
 тел.: (032) 270-41-41
 факс: (032) 270-91-83
 e-mail: office@epp.electron.ua
 www.epp.electron.ua

«21» серпня 2017 р. № 59-318

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Видана Щербатій Т.С. на підставі того, що результати її дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, а саме розвинута класифікація видів партнерських відносин з вищими навчальними закладами та розвинута послідовність вибору стратегії розвитку партнерських відносин, використані на нашому підприємстві, що дало змогу підвищити рівень ефективності його функціонування.

000291



Наз. в-ва

Ждиченко О.З.