

СПІВПРАЦЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ БІЗНЕСОМ: ПРИНЦИПОВІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗУВАННЯ

ã Дідик А. М., Погорелов Ю. С., 2018

Розглянуто напрями та форми співпраці закладу вищої освіти із бізнесом. Узагальнено наявні бар'єри співпраці бізнесу та закладів вищої освіти. Сформовано теоретичний базис, який описує співпрацю закладів вищої освіти та бізнесу. До такого базису належить модель Г. Іцковіца, ланцюжок цінності за М. Портером та теорія стратегічних альянсів. Визначено інтереси закладу вищої освіти та бізнесу у їхній співпраці. Встановлено ресурси кожного з учасників такої співпраці. На основі задоволення інтересів кожного з учасників співпраці із використанням ресурсу іншого учасника побудовано принципів засади організування співпраці закладу вищої освіти із бізнесом, до яких належить п'ять аспектів такої співпраці (комунікативний, змістовий, організаційний, контрольний, рефлексивний). Розкрито зміст кожного з аспектів, показано приклади та наслідки його відсутності.

Ключові слова: заклад вищої освіти, співпраця, бізнес, бар'єри, теоретичний базис, організація, інтерес, ресурс, аспект.

A. Didyk, Y. Pogorelov
Accounting Chamber of Ukraine

COOPERATION OF A HIGHER SCHOOL WITH A BUSINESS: PRINCIPAL ASPECTS OF ORGANIZATION

ã Didyk A., Pogorelov Y., 2018

Nowadays Ukrainian institutions of higher education face a significant number of problems: a drop in the number of students and university entrants, the low level of funding for higher education, outdated material resources, lagging behind scientific research, a slow pace of integration into the European and world intellectual space, etc. One of the possible directions of their solution is the establishment of cooperation between institutions of higher education and business structures on mutually beneficial terms. Such cooperation can be beneficial for both parties. For now, in such cooperation, there are many problems, however. There are even reasons to talk about the parallel existence of two interrelated but not interconnected sectors, that do not understand each other: business and higher education. Although it is obvious that such sectors not only depend on each other, but their interaction is an important condition for normalizing the national economic situation of any country. Therefore, it is necessary to clarify the foundation of the cooperation of domestic higher education institutions and business structures; the foundation of such cooperation should be a theory of interaction.

The idea of cooperation between domestic institutions of higher education and business structures is not fundamentally new. At least in the program documents of most domestic higher education institutions, this idea is actively supported. The construction of the fundamentals of organizing the cooperation of business and higher education institutions in Ukraine requires clarification of its content. It is proposed to use G. Itskovits' model, M. Porter's chain of added value and the concepts of the theory of strategic alliances. It is proved that the nature of cooperation between higher education institutions and business structures

corresponds to the conditions for the creation of strategic alliances, and therefore appropriate concepts that explain the creation and functioning of alliances can be applied to explain the cooperation between higher education institutions and business structures.

There are singled out sources of cooperation between higher education institutions and business structures. There are determined factors of the basic possibility of such cooperation: absence of conflict of interests, including those because of cooperation with competitors or probability of spreading confidential information; lack of regulatory restrictions on cooperation; preconditions for the satisfaction of each cooperation participant's interests and balance between such interests. There are described interests of higher education institutions and business structures in cooperation.

It has been explored that in each particular case of cooperation between higher education institutions and business structures, the combination of interests of participants may be different. Moreover, such a combination may change in time, as well as the degree of satisfaction of interests may change. But it is evident that in cooperation between a higher education institution and business structures, at least some interests of each party must be satisfied. When the number of satisfied participants' interests is greater, the participants' concernment in the cooperation increases, too.

There are singled out resources of cooperation between higher education institutions and business structures. There is constructed a model of organizing a cooperation between higher education institutions and business structures. The absence of interaction between the higher education institutions and business structures is classified by its aspects, as well as the corresponding consequences.

Key words: higher school, business, barriers, theoretical basis, organization, interest, resource, aspect.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Важливість системи вищої освіти для функціонування та розвитку суспільства будь-якої країни очевидна. Сьогодні заклади вищої освіти в Україні стикаються із значною кількістю проблем (зниження чисельності студентів та абітурієнтів, низький рівень фінансування вищої освіти, застарілість матеріального фонду, відірваність від наукових досліджень, повільні темпи інтеграції в європейський та світовий інтелектуальний простір тощо [1–5]). Одним з можливих напрямів їхнього розв'язання, хоча й не єдиним, є налагодження співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур на взаємовигідних умовах. Така співпраця може бути корисною для обох сторін. Проте сьогодні у такій співпраці є дуже багато проблем. Є навіть підстави говорити про паралельне існування двох взаємозалежних секторів, які між собою не пов'язані і не розуміють один одного: бізнес та вища освіта. Хоча очевидно, що такі сектори не лише залежать один від іншого, але й їхня взаємодія є важливою умовою нормалізації ситуації у національній економіці будь-якої країни. Тому потребує уточнення базис взаємодії вітчизняних ЗВО та бізнес-структур, в основу якого доцільно покласти положення теорії взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поєднання зусиль закладів вищої освіти (ЗВО) та бізнес-структур розглядається у численних наукових працях [6–9]. Ідея співпраці вітчизняних закладів вищої освіти та бізнес-структур принципово не є новою. Принаймні у програмних документах більшості вітчизняних ЗВО ця ідея активно підтримується. Так, орієнтацію на співпрацю з підприємствами відображено у концепціях та стратегіях розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Одеської національної академії зв'язку імені О. С. Попова, Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Тернопільського національного університету імені Івана Пулюя, Національного авіаційного університету, Дніпропетровського гуманітарного університету, Ужгородського національного університету та ін. Але не лише вітчизняні ЗВО зацікавлені у співпраці з бізнес-структурами. Останнім часом попри кризу в українській економіці великі підприємства (АББ, СКМ, ІВМ, Microsoft, ОККО, Samsung, Coca Cola) дедалі більше виявляють інтерес до співпраці із закладами вищої освіти [10].

Потенціал співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур є значно більшим, ніж це видається на перший погляд, що показано у [9; 11]. Така співпраця корисна і для закладів вищої освіти, і для бізнес-структур [8; 12], причому, напрями співпраці закладу вищої освіти та бізнес-структур можуть бути значно ширшими – від створення інноваційних продуктів та індивідуальної підготовки студентів до проведення спільно з університетами наукових досліджень за актуальною тематикою [7, с. 34].

Навіть найпростіша форма співпраці ЗВО та бізнес-структур в Україні має велике значення: з одного боку, як зазначено у [10], в Україні зростає молодіжне безробіття, але разом з тим 20 % роботодавців понад 2 місяці не можуть підібрати необхідний персонал, зокрема і через невдоволеність кваліфікацією претендентів. Адже не є таємницею, що кваліфікація випускників вітчизняних ЗВО у певних галузях не задовольняє потреби працедавців, однією з причин чого потрібно вважати відсутність не те, що співпраці, але навіть елементарних контактів між бізнес-структурами та ЗВО з огляду підготовки фахівців [13].

Сучасні автори справедливо зазначають, що у співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур в Україні є об'єктивні бар'єри, у створенні яких взяли участі обидві сторони (табл. 1).

Саме заклади вищої освіти можуть стати посередниками між молодими фахівцями, що шукають роботу, і працедавцями, які шукають якісних працівників. І тут потрібний подальший рух від простих форм співпраці ЗВО та бізнес-структур (ярмарки вакансій, спонсорство, обладнання лабораторій від компаній, стажування, проведення студентських конкурсів від компаній [10]) до більш комплексних, які, по суті, є результатом взаємодії ЗВО та бізнес-структур.

Більшість авторів [6; 10–11; 14] справедливо зазначають добровільний характер співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур, але у цьому разі не показують, як створити умови, за яких виникає добровільне бажання. Це зводить дослідження проблематики співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур до системної емпірики (Р. Паскуале та А. Атос [15]) й узагальнення наявного досвіду замість пошуку та актуалізації мотивів, за яких ЗВО та бізнес-структури пішли б на співпрацю.

Таблиця 1

Бар'єри у співпраці бізнес-структур та закладів вищої освіти

Бар'єри, створені ЗВО	Бар'єри, створені бізнес-структурами
Відсутність зацікавленості ЗВО у працевлаштуванні випускників	Недостатня поінформованість бізнес-структур про потенційні та реальні можливості ЗВО
Незнання ЗВО потреб та умов діяльності вітчизняних бізнес-структур	Нерозуміння бізнесом реалій і умов діяльності ЗВО, особливостей навчального процесу
Відсутність у структурі ЗВО підрозділів чи посадових осіб, що відповідають за контакти з бізнесом	Орієнтованість бізнес-структур на фінансові результати у короткостроковій перспективі
Пасивна і консервативна позиція ЗВО до бізнес-структур	Недостатність фінансових ресурсів для взаємодії із ЗВО або небажання витратити їх на таку взаємодію
Жорстка регламентація діяльності ЗВО, обмеженість повноважень у прийнятті низки необхідних для співпраці з бізнес-структурами рішень	Незначна увага до якості кадрового забезпечення, підготовки кадрів саме для конкретної бізнес-структури
Орієнтація окремих ЗВО на поточні результати у співпраці з бізнес-структурами (наприклад, намагання отримати кошти за заходи, які проводять компанії – семінари, презентації тощо)	Неготовність (або небажання) бізнес-структур надавати майданчики та обладнання для реального стажування викладачів і здобуття студентами практичних навичок
Невідповідність навчальних планів вимогам до спеціалістів у реальному секторі	Небажання брати участь у розробленні навчальних планів з підготовки майбутніх фахівців, у навчальному процесі
Складність узгодження правових параметрів інтелектуальної власності	
Проблеми конфіденційності інформації	
Відсутність чітких юридичних аспектів легалізації співпраці бізнес-структур та закладів вищої освіти	
Відсутність сучасних стандартів навчання і карт-навичок сучасних професій, на основі яких можуть розроблятися нові навчальні програми	

Джерело: розроблено на основі [10].

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування базису співпраці вітчизняних закладів вищої освіти та бізнес-структур (вітчизняних та іноземних), що слугуватиме підставою принципових засад організування такої співпраці.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів.

Побудова принципових засад організування співпраці закладів вищої освіти та бізнесу в Україні потребує уточнення її змісту, для чого доцільно скористатися моделлю Г. Іцковіца, ланцюжком доданої вартості за М. Портером та концептами теорії стратегічних альянсів.

Модель потрійної спіралі Г. Іцковіца [16–17] описує перехід від дуальної моделі “промисловість – уряд” або “бізнес – держава”, що характерна для індустріального суспільства, до тріади “бізнес – держава – освіта” або “заклади вищої освіти – бізнес–органи влади”. Модель Г. Іцковіца доволі відома й у сучасних дослідженнях вітчизняних науковців використовується в управлінні змінами в закладах вищої освіти (наприклад, [18–19]). Г. Іцковіц після обґрунтування принципового характеру тріади “бізнес – держава – заклади вищої освіти” [16; 17] дійшов висновку, що дедалі більше заклади вищої освіти (“університети” в термінології Г. Іцковіца) не просто залишаються центрами створення нових знань й освіти, але стають активними учасниками трансферу технологій, впровадження їх у реальний сектор [20], фактично переходять від відособлених установ суто академічного характеру до активних учасників підприємницьких відносин [21]. Університет з академічного стає підприємницьким [19], і навчання в таких підприємницьких університетах повинне разом із академічним стимулювати і підприємницьку діяльність випускників [19]. Г. Іцковіц використав термін “університет” [16–17], але фактично йдеться про вищий навчальний заклад будь-якої форми (академія, університет, інститут). Головне, щоб такий вищий навчальний заклад займався не лише навчальною, але й ефективною науковою діяльністю. Отже, в аналізі напрацювань Г. Іцковіца поняття “університет” (в оригінальній термінології) є синонімічним поняттю “заклад вищої освіти” (ЗВО).

Модель потрійної спіралі Г. Іцковіца передбачає об’єднання зусиль держави, закладів вищої освіти (університетів) та бізнесу у перебігу інноваційного процесу, причому, кожен з учасників такої співпраці виконує свою роль (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл ролей між учасниками співпраці на основі моделі Г. Іцковіца

Учасник	Основна роль	Основні завдання
Держава	“Підтримувач”	Нормативна, політична та ресурсна підтримка створення нових знань та інновацій
Заклади вищої освіти	“Виробник знань”	Створення нових знань і технологій та доведення їхньої готовності до впровадження у реальний сектор
Бізнес	“Замовник” “Провідник високих технологій”	Замовлення наукових продуктів, сприяння їхній масовій комерціалізації на ринку

Джерело: складено авторами на основі [16–17; 20–22].

У моделі Г. Іцковіца держава створює необхідні умови для виробництва та розповсюдження інноваційних продуктів (нових знань, технологій, наукоємної продукції), бізнес є замовником такої продукції і фактично фінансує наукову діяльність закладів вищої освіти. Але саме “університети ... стають системоутворювальними елементами інноваційного процесу” [22].

Спіраль Г. Іцковіца описує співпрацю бізнесу та закладів вищої освіти (за участі держави) у науковому аспекті. Не менш важливим є аспект ресурсний, який інтуїтивно є зрозумілим як закладам вищої освіти, так і представникам бізнесу – саме система освіти готує кадри, які потім, як інтелектуальний ресурс, використовує бізнес. Фактично, заклади вищої освіти і бізнес є суміжними ланками у вертикальній інтеграції підготовки інтелектуального ресурсу та його залученні до економіки. Для опису цього аспекту співпраці найкраще підходить відомий інструмент “ланцюжок цінності” (Value chain), запропонований М. Портером [23] для виявлення конкурентних переваг організації та стратегічного планування її діяльності. Ланцюжок цінності як інструмент стратегічного планування

визнаний та поширений у практиці менеджменту та стратегічного маркетингу. Безумовно, лінійне перенесення структури ланцюжку цінностей та окремих видів діяльності на функціонування закладу вищої освіти некоректне, але сама ідея щодо нагромадження цінності вдало описує ресурсний аспект співпраці бізнесу із закладами вищої освіти – формування необхідних компетенцій випускників закладів вищої освіти як результату їхньої освітньої діяльності, участь бізнесу у “поглинанні” таких компетенцій під час працевлаштування випускників.

Більше того, ланцюжок цінності може застосовуватися у формуванні інтегрованих навчальних програм, організації співпраці закладів вищої та середньої освіти. Але в межах дослідження зупинимось на використанні такого інструменту саме для опису співпраці бізнесу та закладів вищої освіти, зокрема ресурсного аспекту такої співпраці.

Певним змістовим обмеженням і спіралі Г. Іцковіца, і ланцюжка цінності М. Портера, які використано для опису співпраці закладів вищої освіти та бізнесу, є пояснення, що мають робити (виділено авторами) учасники співпраці (бізнес та заклади вищої освіти) та відсутність пояснення, чому й навіщо такі дії необхідні, або пояснення причин співпраці з позиції суспільних інтересів (відтворення людського капіталу, гуманізація суспільства, прискорення впровадження інновацій тощо). Загальносуспільні каузальні основи співпраці закладів вищої освіти та бізнесу, безумовно, важливі, але вони не пояснюють часткові вдалі або невдалі випадки такої співпраці та, що не менш важливо, не формують основ організації такої співпраці на прагматичному рівні між конкретним університетом та представниками конкретної бізнес-структури. Саму тому для створення основ організування такої співпраці доцільно використати концепти теорії стратегічних альянсів.

Положення, які описують створення та функціонування стратегічних альянсів, подані у наукових працях [24–27]. Відмітними рисами стратегічних альянсів є такі:

- добровільний характер співпраці учасників;
- відсутність конкуренції (принаймні, явно вираженої);
- створення додаткової цінності для кожного з учасників альянсу;
- можливість кожного з учасників продовжити або припинити участь в альянсі незалежно від позиції інших учасників.

Зазвичай, стратегічні альянси створюються з метою обміну технологіями, зменшення ризиків, зменшення конкуренції тощо [25]. Взаємодія закладу вищої освіти та бізнес-структур доволі точно відповідає характерним рисам стратегічного альянсу:

- бізнес-структури та заклади вищої освіти незалежні одне від одного у своїй діяльності (хоча дуже опосередкована залежність все ж таки наявна), а тому їхня співпраця може здійснюватися лише на добровільних засадах;
- бізнес-структури та заклади вищої освіти мають свої інтереси, але такі інтереси не антагоністичні, а, радше, доповнюють один одного;
- заклад вищої освіти та бізнес-структури не є конкурентами;
- у разі співпраці закладу вищої освіти та бізнес-структур будь-хто з учасників має можливість її припинити;
- співпраця бізнес-структур та закладів вищої освіти не регламентована нормативно, наприклад, на підставі права власності (є обмеження для закладів вищої освіти щодо розпорядження майном, яке фактично знаходиться у державній власності, але окремих нормативних положень щодо співпраці бізнес-структур та закладів вищої освіти не сформовано);
- спільний результат співпраці, що залежить від внеску кожного з учасників, не є субституційним (у діаді “університет – бізнес” або тріаді за Г. Іцковіцем “держава – університет – бізнес” жоден з учасників не має можливості замінити інших за ресурсами, компетенціями та можливостями).

Отже, характер співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур відповідає умовам створення стратегічних альянсів, а тому відповідні концепти, які пояснюють створення та функціонування альянсів, можна залучити до пояснення співпраці ЗВО та бізнес-структур.

Підстави співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур, визначені з використанням сучасних інструментів, подано у табл. 3.

Підстави співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур

Елемент підстави	Призначення елемента в контексті опису співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур
Модель потрійної спіралі Г. Іцковіца	Створення нормативних та інституційних засад співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур щодо розроблення та поширення інновацій. Створення нормативних та організаційних засад імплементації наукових продуктів та нових технологій до реального сектора виробництва
Ланцюжок цінності за М. Портером	Встановлення кваліфікаційних вимог до випускників ЗВО як продукту їхньої освітньої діяльності
Теорія стратегічних альянсів	Опис та створення умов для взаємовигідної співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур

Джерело: складено авторами.

Вибір теорії стратегічних альянсів для опису базису співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур дає змогу визначити фактори принципової можливості такої співпраці. Таких факторів може бути багато, але принциповими з них є три:

- відсутність конфлікту інтересів, зокрема через співпрацю із конкурентами або ймовірність витоку конфіденційної інформації;
- відсутність нормативних обмежень щодо співпраці;
- наявність передумов задоволення інтересів кожного із учасників співпраці та збалансованість таких інтересів.

Враховуючи, що взаємодія закладу вищої освіти та бізнес-структур має добровільний характер, очевидно, що така співпраця можлива за наявності інтересів кожного з учасників співпраці та їхнього задоволення.

Інтереси закладу вищої освіти та бізнес-структур в їхній взаємодії можуть мати фінансовий та нефінансовий характер (табл. 4).

Таблиця 4

Інтереси закладів вищої освіти та бізнес-структур у співпраці

Інтереси закладу вищої освіти	Інтереси бізнес-структур
1	2
Отримання допомоги від бізнес-структур у вигляді коштів, будівельних матеріалів, устаткування й обладнання (навіть такого, що вже було в експлуатації)	Ознайомлення з сучасними новаціями у технологіях, управлінні з метою їхнього подальшого впровадження у практику діяльності
Проходження студентами практики у реальних умовах їхньої майбутньої професійної діяльності	Підбір вмотивованих працівників з випускників ЗВО, можливість індивідуальної підготовки заздалегідь відібраних студентів
Організування дуальної освіти із залученням конкретного підприємства для студентів конкретної спеціальності	Підвищення кваліфікації персоналу підприємства із залученням викладачів ЗВО
Впровадження сучасних технологій й підходів у певній сфері діяльності в освітній процес для забезпечення високої якості знань випускників	Можливість цільового навчання майбутніх фахівців з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства
Підвищення кваліфікації викладачів ЗВО на підприємстві	Залучення студентських команд до вирішення нетривіальних проблем й завдань бізнесу, отримання “свіжого погляду” на наявні проблеми в діяльності підприємства
Залучення фахівців-практиків для ведення навчального процесу, рецензування наукових та методичних видань, спільних наукових розробок	Отримання спеціалістів нової формації для спільних проектів, стартапів, венчурних проектів, науково-виробничих підприємств
Працевлаштування випускників ЗВО	Посилення публічності бізнесу, зокрема для майбутніх клієнтів, споживачів або працівників за допомогою розповсюдження інформації про бізнес серед студентів ЗВО

1	2
Залучення фахівців-практиків для оновлення змісту освітніх програм з метою забезпечення їхньої відповідності вимогам працедавців	Можливість творчої та наукової самореалізації працівників та власників бізнесу за рахунок проведення студентських конкурсів, читання публічних лекцій, залучення до наукової роботи
Покращання іміджу ЗВО за рахунок публічного висвітлення співпраці з великими та відомими підприємствами реального сектору.	Покращання іміджу завдяки публічному висвітленню співпраці із ЗВО, спонсорству, підтримці талановитої молоді.

Джерело: виокремлено авторами.

У кожному конкретному випадку співпраці закладу вищої освіти та бізнес-структур комбінація інтересів учасників може бути різною. Більше того, така комбінація може змінюватися у часі, так само може змінюватися міра задоволення інтересів. Але, очевидно, що у співпраці закладу вищої освіти з бізнес-структурами хоча б якісь інтереси кожної зі сторін мають задовольнятися. І що більша кількість задоволених інтересів учасників, то більша зацікавленість учасників у співпраці.

Взаємне задоволення інтересів у співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур потребує уточнення ресурсів, що можуть бути запропоновані кожним учасником для організування співпраці (табл. 5).

Таблиця 5

Ресурси співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур

Ресурси закладу вищої освіти	Ресурси бізнес-структур
Наукові розробки, ідеї та технології, що мають документарну форму й захищені юридично (патентами, свідоцтвом на право інтелектуальної власності)	Матеріальні ресурси (обладнання, устаткування, комп'ютерна техніка), які через певні причини не використовуються бізнес-структурами й можуть бути надані як спонсорська допомога ЗВО
Людські ресурси (викладачі й студенти) з високим рівнем кваліфікації, що у різному статусі можуть бути залучені до діяльності бізнес-структур	Стажування та навчання викладачів ЗВО з використанням техніки бізнес-структури
Студентська аудиторія за різними спеціальностями	Фінансові ресурси
Випускники поточного та попередніх років, які потенційно або реально зацікавлені у працевлаштуванні	Персонал підприємства, що може бути залучений для проведення лекцій, підвищення кваліфікації викладачів, спільної підготовки наукових та/або методичних видань, їхнього рецензування, участі у роботі державних екзаменаційних комісій
Площі та земельні ресурси, які можуть бути використані бізнес-структурами спільно із ЗВО	Використовувані технології та обладнання, що можуть становити інтерес для ознайомлення з ними з боку третіх осіб, які хочуть підвищити свої професійні знання, вміння та навички

Джерело: виокремлено авторами.

В організуванні співпраці закладу вищої освіти із бізнес-структурою (або бізнес-структурами), відповідно до табл. 4 та 5, для задоволення інтересів кожного з учасників взаємодії потрібно "об'єднати" інтереси одного з них з ресурсами іншого і провести таку процедуру для всіх учасників у парі "ЗВО – бізнес-структура" або "ЗВО – бізнес-структури" (рис. 1). Таке саме поєднання інтересів та ресурсів можливе і в організуванні взаємодії закладів вищої освіти, зокрема із зарубіжними університетами та дослідницькими установами. Саме тоді співпраця на добровільних засадах буде продуктивною за рахунок наявності зацікавленості кожного з учасників взаємодії.

Зі схеми на рис. 1 видно, що мотиваційною основою взаємодії ЗВО та бізнес-структур є взаємне задоволення інтересів за рахунок ресурсів однієї зі сторін. За відсутності достатніх ресурсів в одній із сторін (відповідно до табл. 5) або інтересів у співпраці (відповідно до табл. 4) повноцінна співпраця закладу вищої освіти та бізнес-структур навряд чи можлива або вона буде декларативною (що, власне, спостерігається сьогодні із так званими філіями кафедр ЗВО на підприємствах).

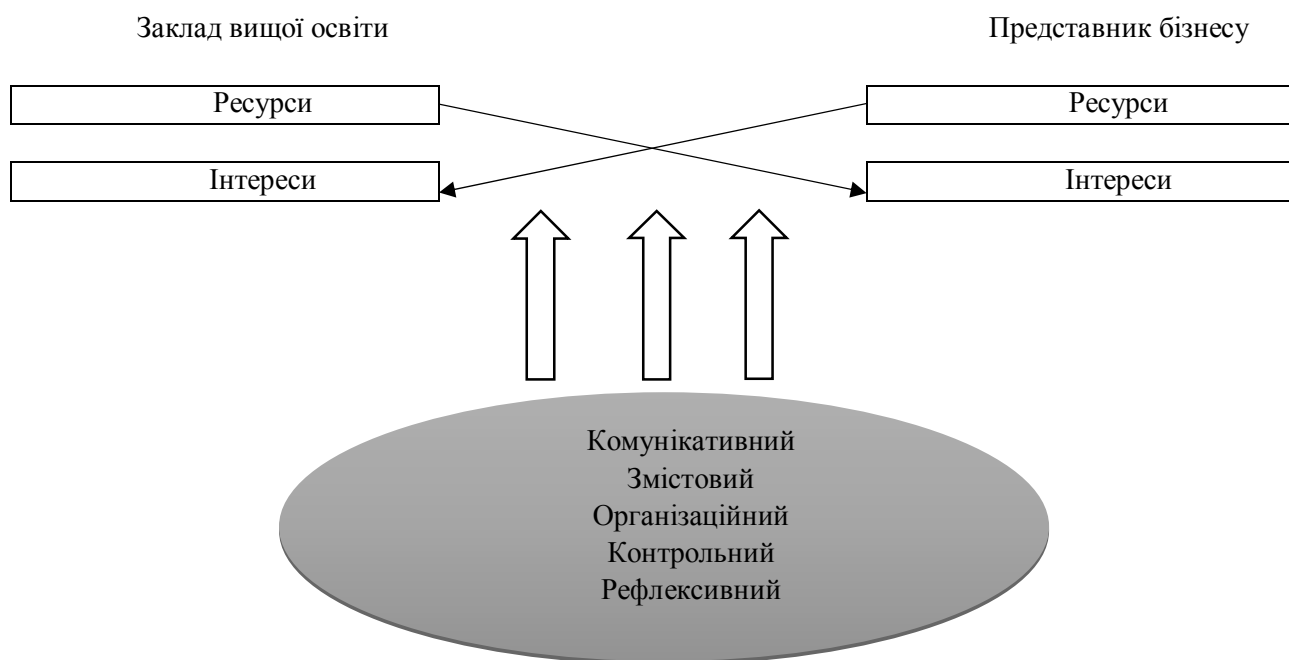


Рис. 1. Принципові засади організування співпраці закладу вищої освіти з бізнес-структурами

Джерело: виокремлено авторами.

На рис. 1 показано аспекти організаційної підтримки співпраці закладу вищої освіти з бізнес-структурами:

- комунікативний: безпосереднє спілкування керівництва та функціональних виконавців закладу вищої освіти та бізнес-структури між собою на партнерських засадах з розумінням незалежності кожної зі сторін у співпраці;
- змістовий: конкретний зміст заходів, корисних для задоволення інтересів обох сторін;
- організаційний: попереднє визначення очікуваного результату співпраці, термінів виконання спільних заходів, обсягу та видів залучених ресурсів кожної сторони, конкретних дій кожного з учасників взаємодії, конкретних виконавців та порядку здійснення визначених дій;
- контрольний: перевірка, підтвердження, контроль виконання запланованих заходів та досягнення запланованих результатів, перевірка задоволення інтересів усіх сторін взаємодії;
- рефлексивний: визначення вражень, оцінок кожної зі сторін від співпраці, доведення таких оцінок до іншої сторони з метою удосконалення взаємодії на майбутнє.

Аспекти взаємодії бізнес-структур та закладу вищої освіти реалізуються у тому самому хронологічному порядку, як їх подано на рис. 1. Початком взаємодії є безпосереднє спілкування керівництва закладу вищої освіти та керівників бізнес-структур, яке потім продовжується на рівні безпосередніх виконавців. Якщо за результатами спілкування обидві сторони зацікавлені у співпраці, то з урахуванням інтересів учасників взаємодії визначається її конкретний зміст, на підставі якого плануються та здійснюються заходи щодо організації взаємодії. Виконання запланованих заходів постійно контролюється і надається оцінка взаємодії та її результатів – задоволення інтересів учасників співпраці. Відсутність деяких з аспектів взаємодії закладу вищої освіти та бізнес-структур може спричинити негативний вплив на її результати, тобто на незадоволення або неповне задоволення інтересів учасників (табл. 6, 7).

Дані табл. 6 та 7 свідчать про необхідність взаємодії закладу вищої освіти та бізнес-структур за всіма зазначеними аспектами, оскільки відсутність взаємодії за ними може негативно вплинути на співпрацю ЗВО та бізнес-структур і погіршити її результати.

Види відсутності взаємодії закладу вищої освіти із бізнес-структурами за її аспектами

Аспекти взаємодії	Види відсутності взаємодії
Комунікативний	Відсутність особистого контакту між керівництвом учасників взаємодії Негативний попередній досвід взаємодії між керівництвом закладу вищої освіти та бізнес-структури Особистий конфлікт між керівництвом закладу вищої освіти та бізнес-структури Відсутність особистого контакту між виконавцями заходів у межах взаємодії закладу вищої освіти і бізнес-структури Непорозуміння, неоднозначний характер трактування інформації, якою обмінюються учасники взаємодії, приховування (ненавмисне або навмисне) інформації будь-яким учасником, що спричинило незадоволення інтересів однієї зі сторін
Змістовий	Невизначеність заходів, що мають здійснюватися учасниками Відсутність конкретно визначених кількісно вимірюваних очікуваних результатів взаємодії
Організаційний	Відсутність документальної основи взаємодії (договору, протоколу про наміри тощо) Відсутність конкретних посадових осіб, що мають виконувати заплановані дії Відсутність або невизначеність термінів реалізації запланованих заходів
Контрольний	Відсутність дати та процедур контролю виконання запланованих заходів однією або обома сторонами взаємодії Невизначеність критеріїв результативності взаємодії Невизначеність критеріїв задоволення інтересів учасників взаємодії Невизначеність суб'єктів контролю виконаних заходів у межах взаємодії
Рефлексивний	Відсутність оцінки здійснених заходів та задоволення інтересів учасників взаємодії Відсутність діалогу між учасниками за результатами взаємодії та її контролю Відсутність інформації в кожній зі сторін взаємодії щодо її оцінок та оцінок задоволення інтересів учасників взаємодії.
Комунікативний	Ускладнення співпраці аж до неможливості її здійснення. Збільшення часу на організацію та координацію заходів щодо співпраці. Зменшення зацікавленості кожної із сторін у співпраці
Змістовий	Формальний та декларативний характер співпраці, відсутність реально здійснюваних заходів. Відсутність реального задоволення інтересів учасників співпраці. Розчарування із часом учасників від співпраці. Зниження інтересу до продовження співпраці
Організаційний	Виконання запланованих заходів із запізненням. Зниження рівня координованості дій. Нестача ресурсів для виконання певних заходів. Затягування термінів виконання запланованих заходів
Контрольний	Перевитрачання ресурсів. Несвоєчасне або неповне виконання запланованих заходів. Різні оцінки здійснених заходів через використання різних критеріїв оцінок, що не були попередньо узгоджені. Розсіювання відповідальності за проведення заходів із співпраці. Неможливість оцінювання міри задоволення інтересів за рахунок виконання здійснених заходів.
Рефлексивний	Відсутність оцінок, вражень від співпраці, обміну думок про міру задоволення інтересів сторін у взаємодії, досягнення очікуваних результатів. Складність удосконалення співпраці через відсутність її оцінки іншою стороною взаємодії. Неможливість взаємодії у майбутньому через різне бачення учасниками її змісту, незбіг уявлень про очікувані результати та міру задоволення власних інтересів.

Джерело: виокремлено авторами.

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Форми та напрями співпраці закладів вищої освіти та бізнес-структур, яка може бути корисна обом сторонам, різноманітні. Але сьогодні наявні істотні бар'єри в організації такої співпраці. Одним з таких бар'єрів є намагання побудувати співпрацю закладів вищої освіти та бізнес-структур без відповідного обґрунтування (наприклад, без врахування їхніх інтересів).

Співпраця закладу вищої освіти та бізнес-структур можлива не просто у відсутності конфлікту інтересів, для такої співпраці необхідний збіг інтересів учасників взаємодії. Організацію співпраці закладу вищої освіти та бізнес-структур розглянуто за кількома аспектами їхньої взаємодії

(комунікативний, змістовий, організаційний, контрольний та рефлексивний). Відсутність або неповна взаємодія закладів вищої освіти та бізнес-структур за наданими аспектами має негативні наслідки.

1. Вахович І. М. Стан і проблеми вищої освіти в Україні / І. М. Вахович, Л. І. Іщук, С. О. Пиріг // *Актуальні проблеми економіки*. – 2014. – № 1 (151). – С. 63–69.
2. Кучеренко С. Ю. Сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні / С. Ю. Кучеренко // *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди*. – 2018. – № 36 (1). – С. 51–58.
3. Огнев'юк В. Український університет у добу експонентного розвитку / В. Огнев'юк // *Освітологічний дискурс*. – 2018. – № 1–2. – С. 1–25.
4. Усик В. І. Корупція у вищій освіті як загроза академічній доброчесності / В. І. Усик, Ю. В. Схулудія // *Економіка та держава*. – 2017. – № 11. – С. 65–67.
5. Ящук Т. А. Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення вищої освіти в Україні / Т. А. Ящук // *Молодий вчений*. – 2018. – № 1. – С. 1026–1030.
6. Курбатов С. Корпоративний університет як продукт співпраці бізнесового та освітнього середовища в сучасних умовах / С. Курбатов // *Вища освіта України*. – 2014. – № 3. – С. 44–49.
7. Холявко Н. І. Сектор вищої освіти в системі інноваційного розвитку національної економіки / Н. І. Холявко // *Економіка і управління*. – 2014. – № 1. – С. 33–37.
8. Поправка І. Сотрудничество бизнеса с вузами: возможности для обеих сторон / И. Поправка // *Управление персоналом – Украина*. – 2014. – № 2. – С. 28–29.
9. Даньків Й. Я. Співпраця університетів і підприємств на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин України / Й. Я. Даньків, М. С. Попович, Ю. Я. Волошина // *Науковий вісник Ужгородського університету*. – 2013. – № 4. – С. 81–84.
10. Безвух С. В. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми співпраці, проблеми і рекомендації щодо їхнього вирішення / С. В. Безвух, А. Ю. Стівчак // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2015. – № 3. – Т. 3. – С. 7–14.
11. Берча О. М. Співпраця університетів та бізнесу як основа інноваційного розвитку на регіональному рівні / О. М. Берча // *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: *Економіка*. – 2017. – № 1(49). – С. 110–115.
12. Тарасенко С. І. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки / С. І. Тарасенко, М. Є. Демченко // *Економіка та управління національним господарством*. – 2017. – № 13. – С. 302–308.
13. Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cost.ua/news/421-college-business-cooperation>.
14. Щербата Т. Теоретичні аспекти налагодження партнерських відносин підприємств із ВНЗ / Т. Щербата // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Проблеми економіки та управління”. – 2016. – № 847. – С. 193–197.
15. Pascale R. *The Art of Japanese Management* / R. Pascale, A. Athos. – London: Penguin, UK, 1981.
16. Etzkowitz H. *The triple helix as a model for innovation studies* / H. Etzkowitz, L. Leydesdorff // *Science and Public Policy*. – 1998. – № 25. – P. 195–203.
17. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action* / H. Etzkowitz. – Routledge, 2010. – 176 p.
18. Бабічев А. В. Впровадження концепції “Потрійна спіраль+” для управління змінами в системі вищої освіти / А. В. Бабічев // *Актуальні проблеми державного управління*. – 2017. – № 2(52).
19. Романовський О. О. Доцільність застосування моделі потрійної спіралі Г. Іцковіца в сучасному суспільстві / О. О. Романовський // *Економіка та держава*. – 2011. – № 11. – С. 7–11.
20. Etzkowitz H. *Maybe they can? University technology transfer offices as regional growth engines* / H. Etzkowitz, D. Goktep-Hulten // *Int. J. Technology Transfer and Commercialisation*. – 2010. – Vol. 9. – Nos. 1/2. – P. 166–181.
21. Etzkowitz H. *The future of the university and the university of the future: evaluation of ivory tower to entrepreneurial paradigm* / H. Etzkowitz, A. Webster, C. Gebhardt // *Research Policy*. – 2000. – No. 29. – P. 313–330.
22. Згуровський М. З. Дослідницькі університети як центри інноваційного розвитку країни / М. З. Згуровський // *Дзеркало тижня*. – 2011. – № 2.
23. Porter M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* / M. E. Porter. – New York: Free press. – 658 p.
24. Niederkofler Dr. M. *The Evolution of Strategic Alliances* / Dr. M. Niederkofler // *Journal of Business Venturing*. – 1991. – Vol. 6, issue 4. – P. 237–257.
25. Гаррет Б. Стратегические альянсы; пер. с англ. / Б. Гаррет, П. Дюссож. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
26. Козаченко А. В. Стратегические альянсы: феномен, развитие и инструменты создания / А. В. Козаченко, Л. Е. Шульженко. – В кн.: *Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу: монография* / под общ. ред. В. И. Дубницкого и И. П. Булеева. Донецк: Юго-Восток, 2011. – С. 81–91.
27. Козаченко Г. В. Принципові підходи до планування спільних дій учасників стратегічного альянсу / Г. В. Козаченко, Л. Е. Шульженко // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 32–35.