



EMBASSY OF THE UNITED STATES
KYIV, UKRAINE



*Проект фінансується за рахунок гранту
Посольства США в Україні*

РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо надання публічних послуг університетами України

*Розроблено за підтримки
Посольства США в Україні*

**ГО «Агенція розвитку туризму та
потенціалу території «Туристичний
інформаційний центр «Ужгород»**

Ужгород - 2019

**Рекомендації щодо
надання публічних послуг
університетами України**

*Розроблено
за підтримки Посольства США в Україні*

Ужгород 2019

Рекомендації щодо надання публічних послуг університетами України розроблені в рамках проекту «Надання публічних послуг університетами України» ГО «Агенція розвитку туризму та потенціалу територій «Юристичний інформаційний центр «Ужгород», що фінансується Посольством США в Україні.

Укладачі:

- М.М. Палінчак – *д.п.н., професор, декан факультету міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету*
- В.В. Химинець – *д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету*
- Г.І. Цімболинець – *менеджер проекту «Надання публічних послуг університетами України»*
- С.Ю. Феофанов – *проектний менеджер КП «Ужгородське районне агентство розвитку»*
- Рецензенти:
- Ден Дурнінг – *доктор філософії в сфері державного управління, колишній професор в Інституті державного управління Університету Джорджія, США, Почесний доктор Ужгородського національного університету.*
- Ліндсі Ширлі – *доктор, директор Центру з надання публічних послуг Університету штату Орегон.*

Шановні колеги!

Факультет міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету презентує рекомендації щодо надання університетами публічних послуг, які були розроблені у рамках однойменного проекту за підтримки Посольства Сполучених Штатів в Україні.

Проект направлений на вивчення та впровадження більш ніж 100 років досвіду американських вищих навчальних закладів у галузі надання університетами (факультетами) послуг для організації, підприємств і приватних осіб шляхом здійснення науково-дослідної діяльності, проведення навчань, тренінгів і консультацій, розроблення й імплементації комплексних програм тощо. Дана діяльність може мати як гуманітарний, так і прибутковий характер для учасників університету. Але головна мета – покращення добробуту та спроможності громадян.

Надання публічних послуг у рамках програми підтримки суспільства університетами безпосередньо пов'язує їхню діяльність із реальними, практичними викликами, які існують поза теоретичними програмами та догмами – у реальному світі. Для університетів України дана тематика актуальна як ніколи, враховуючи що наші вищі навчальні заклади функціонують як освітні центри з переважно теоретичним наповненням навчальних програм із низьким рівнем імплементації наукових здобутків на практиці. Це пояснюється тим, що проблематика досліджень надто віддалена від щоденних проблем та викликів громади, в якій перебуває університет.

Упровадження такого досвіду дозволить:

- 1) залучити додаткові кошти для функціонування університету;

2) додатково мотивувати викладацький склад вищого навчального закладу;

3) посилити співпрацю між вищими навчальними закладами та громадою (державними й місцевими органами влади, громадськими організаціями, бізнесом і промисловістю);

4) збільшити кількість наукових робіт і досліджень, спрямованих на вирішення конкретних проблем, і реалізацію завдань, що відповідають вимогам поточної ситуації.

Дані рекомендації є досить гнучкими у застосуванні. Тобто кожен вищий навчальний заклад зможе їх використати/адаптувати під свої виклики та потреби громади відповідно до ресурсів і спроможності. Окрему увагу необхідно звернути на практичні рекомендації для Ужгородського національного університету, оскільки їх виконання буде відправною точкою для ефективної реалізації програм підтримки з надання публічних послуг для органів державної влади, бізнесу та місцевих громад. Успішний досвід даної ініціативи необхідно поширити по інших навчальних закладах країни, як один з елементів ефективного розвитку вищих навчальних закладів.

План рекомендацій

I.	Загальні положення надання публічних послуг та впровадження програм підтримки у вищих навчальних закладах	6
1.	Виявлення наявних ресурсів університету та раціональності щодо участі у наданні публічних послуг	6
2.	Аналіз проблем/викликів громади міста/району. Пошук основних сфер діяльності щодо надання публічних послуг вищими навчальними закладами України	8
3.	Співставлення результатів – визначення галузей із надання послуг	10
4.	Фінансові аспекти функціонування програм підтримки та надання послуг вищими навчальними закладами	12
5.	Надання послуги для установи/організації – ТЕСТ-ДРАЙВ	15
II.	Практичні рекомендації для Ужгородського національного університету із започаткування практики надання публічних послуг	18

розширюється/реалізовується потенціал їхніх викладачів та студентів (наприклад, стажування у престижних фірмах та державних установах, участь відомих постатей у навчальному процесі у рамках міжнародних/національних програм тощо). Ці напрацювання необхідно використати як додаткову можливість пошуку партнерів, інвесторів і навіть експертів, котрі зможуть надавати послуги з питань, які не входять до компетенції вищого навчального закладу (наприклад, вузькопрофільні дослідження з використанням обладнання/ресурсів, яких немає в університеті).

2. Аналіз проблем/викликів громади міста/району. Пошук основних сфер діяльності щодо надання публічних послуг вищими навчальними закладами України

Виклики громади, їх потреби та пошук ефективних шляхів їх вирішення – саме навколо цього і має будуватися структура з надання публічних послуг університетами. Громадські/комунальні коледжі – досить поширене явище у Сполучених Штатах. Вони формуються як відповідь на прями, практичні виклики у громадах, які мають постійний характер. Наприклад, при високому рівні виробництва сільськогосподарської продукції, нестача кваліфікованих кадрів потребує послуги вищих навчальних закладів у їх підготовці/підвищенні кваліфікації; або для вирішення питань щодо неврожайності через природні/антропогенні явища, необхідна робота лабораторій та хіміків із відповідних питань тощо. Якщо для першого прикладу рівень місцевих коледжів є достатнім, то для другого нерідко потрібна допомога інстанції вище. Враховуючи досвід Університету Штату Джорджії та Університету Штату Орегон, співпраця з такого роду навчальними закладами не тільки спрощує матеріальну складову надання публічних послуг (менше людей зі сво-

го персоналу та витрат на офісне обладнання), але й надає більш чітку картину щодо актуальних проблем та викликів, які існують у громаді.

Визначення проблематики, яку спроможний дослідити та вирішити університет, варто розпочати з основних джерел надання такого роду інформації, а саме – програми розвитку міста/громади, в яких чітко сформуовано мету, цілі, завдання й проблематика функціонування громади та бізнес (як основний платоспроможний стейкхолдер).

Цікавим є досвід Університету Штату Орегон, який спромігся сформувати нову навчальну програму завдяки реагуванню на потреби громади та ринку. У цьому штаті значну частку доходу формують галузі, пов'язані з рекреацією на відкритому повітрі (сума витрат на товари та суміжні послуги складає понад 12,8 млрд. доларів США у рік). Особливе місце займає й пошиття одягу та взуття, зокрема завдяки брендам Nike та Columbia, рівень ринкової капіталізації яких станом на 2019 рік складає понад 33,5 млрд. доларів США). Компанії регулярно зверталися до Університету та місцевих коледжів із надання послуг по перепідготовці та підвищенні кваліфікації своїх кадрів. При цьому ці навчальні заклади ніколи не розглядали текстильну галузь як щось новітнє та пріоритетне. Зібравши всі напрацьовані здобутки з надання такого роду навчання, а також враховуючи рекомендації від клієнтів, Університет Штату Орегон розробив концептуально нову навчальну програму тривалістю 4 роки на базі старої програми підготовки кадрів текстильної промисловості. Оновлення програми полягало у включенні таких курсів, як ефективна комунікація, раціональне використання ресурсів, менеджмент роздрібної та оптової торгівлі, бізнес кореспонденція, дизайн та мистецтво тощо. По завершенні цієї програми, у 2019 році, перші 30 випускників працювали штувалися у престижних, профільних підприємствах штату та країни. Отже, завдяки діяльності у сфері надання публічних послуг, університет зміг підлаштуватися під потреби

розширюється/реалізовується потенціал їхніх викладачів та студентів (наприклад, стажування у престижних фірмах та державних установах, участь відомих постатей у навчальному процесі у рамках міжнародних/національних програм тощо). Ці напрацювання необхідно використати як додаткову можливість пошуку партнерів, інвесторів і навіть експертів, котрі зможуть надавати послуги з питань, які не входять до компетенції вищого навчального закладу (наприклад, вузькопрофільні дослідження з використанням обладнання/ресурсів, яких немає в університеті).

2. Аналіз проблем/викликів громади міста/району. Пошук основних сфер діяльності щодо надання публічних послуг вищими навчальними закладами України

Виклики громади, їх потреби та пошук ефективних шляхів їх вирішення – саме навколо цього і має будуватися структура з надання публічних послуг університетами. Громадські/комунальні коледжі – досить поширене явище у Сполучених Штатах. Вони формуються як відповідь на прями, практичні виклики у громадах, які мають постійний характер. Наприклад, при високому рівні виробництва сільськогосподарської продукції, нестача кваліфікованих кадрів потребує послуги вищих навчальних закладів у їх підготовці/підвищенні кваліфікації; або для вирішення питань щодо неврожайності через природні/антропогенні явища, необхідна робота лабораторій та хіміків із відповідних питань тощо. Якщо для першого прикладу рівень місцевих коледжів є достатнім, то для другого нерідко потрібна допомога інстанції вище. Враховуючи досвід Університету Штату Джорджії та Університету Штату Орегон, співпраця з такого роду навчальними закладами не тільки спрощує матеріальну складову надання публічних послуг (менше людей зі сво-

го персоналу та витрат на офісне обладнання), але й надає більш чітку картину щодо актуальних проблем та викликів, які існують у громаді.

Визначення проблематики, яку спроможний дослідити та вирішити університет, варто розпочати з основних джерел надання такого роду інформації, а саме – програми розвитку міста/громади, в яких чітко сформуовано мету, цілі, завдання й проблематика функціонування громади та бізнес (як основний платоспроможний стейкхолдер).

Цікавим є досвід Університету Штату Орегон, який спромігся сформувати нову навчальну програму завдяки реагуванню на потреби громади та ринку. У цьому штаті значну частку доходу формують галузі, пов'язані з рекреацією на відкритому повітрі (сума витрат на товари та суміжні послуги складає понад 12,8 млрд. доларів США у рік). Особливе місце займає й пошиття одягу та взуття, зокрема завдяки брендам Nike та Columbia, рівень ринкової капіталізації яких станом на 2019 рік складає понад 33,5 млрд. доларів США). Компанії регулярно зверталися до Університету та місцевих коледжів із надання послуг по перепідготовці та підвищенні кваліфікації своїх кадрів. При цьому ці навчальні заклади ніколи не розглядали текстильну галузь як щось новітнє та пріоритетне. Зібравши всі напрацьовані здобутки з надання такого роду навчання, а також враховуючи рекомендації від клієнтів, Університет Штату Орегон розробив концептуально нову навчальну програму тривалістю 4 роки на базі старої програми підготовки кадрів текстильної промисловості. Оновлення програми полягало у включенні таких курсів, як ефективна комунікація, раціональне використання ресурсів, менеджмент роздрібної та оптової торгівлі, бізнес кореспонденція, дизайн та мистецтво тощо. По завершенні цієї програми, у 2019 році, перші 30 випускників працювали штувалися у престижних, профільних підприємствах штату та країни. Отже, завдяки діяльності у сфері надання публічних послуг, університет зміг підлаштуватися під потреби

громади й відродити викладання галузі, яка нещодавно вважалася архаїчною.

Конкретно для Ужгородського національного університету (та багатьох інших вищих навчальних закладів України) було б доцільно переглянути потребу в підготовці кадрів із таких галузей, як програмування та інформаційні технології, харчова промисловість, виноградарство та виноробство, оскільки станом на 2019 рік брак кваліфікованих та підготовлених кадрів у цих спеціальностях стає відчутним.

Ще одним дієвим та простим методом збору такого роду інформації є анкетування цільових груп. Наприклад, якщо окремі факультети вищого навчального закладу спеціалізуються у певній галузі (сільське господарство, медицина, бухгалтерський облік, юстиція тощо), то варто проводити опитування серед: а) потенційних роботодавців щодо внесення корективів у навчальний план майбутніх кадрів; б) серед працівників у галузі про необхідність надання додаткового навчання/перепідготовки, щоб заповнити прогалини у поточній роботі (стосується осіб без спеціальної або вищої освіти). Дану діяльність необхідно здійснювати регулярно, постійно моніторити та оновлювати актуальний стан справ громаді, оскільки це і є дослідження ринку.

3. Співставлення результатів – визначення галузей із надання послуг

Наступним кроком у діяльності університетів із надання публічних послуг та програм підтримки є аналіз та планування відповідно до отриманих результатів оцінювання власних можливостей із викликами громади. Необхідно визначити напрям (напрями) роботи закладу. Необхідно розпочинати саме з тих галузей, які є найбільш актуальними для громади і які університет спроможний вирішити завдяки своїм ресур-

сам. Таким чином, у нас будуть сформовані три списки галузей роботи університету:

- 1) проблемні питання діяльності громади, на вирішення яких університет має шляхи вирішення;
- 2) проблемні питання діяльності громади, на вирішення яких університет, на даний момент, не має можливості;
- 3) галузі, у яких університет має ресурси та компетенції, але які не вирішують проблеми у громаді.

Відповідно, вищі навчальні заклади матимуть три напрями роботи при плануванні та реалізації діяльності щодо надання публічних послуг.

Робота з першим переліком є пріоритетною (!) як для університету, так і для учасників громади. Необхідно сформувати експертну групу (групи), до складу якої входитимуть члени університету, котрі надаватимуть послуги, та представники громади, на яких будуть сфокусовані дані послуги (клієнти – бізнес, громадські організації, спільноти громади). Якщо університет планує надавати послуги вперше, то саме серед цього переліку необхідно обрати проблемне питання, яке необхідно вирішувати в рамках тестового проекту, який буде описано детальніше згодом.

Другий перелік стосується частини довгострокового планування діяльності університету як такого. Керівництву вищого навчального закладу необхідно звернути увагу на ці проблемні питання та вирішити, яким чином можна на них відреагувати у майбутньому. Якщо проблематика має довгостроковий характер (особливо це стосується охорони здоров'я, природокористування, екології, новітні економічні галузі регіону тощо), то варто розглянути можливість щодо заснування нових спеціальностей або курсів у межах факультетів відповідно до викликів, які стоять перед громадою. Якщо ж проблеми важливі, але короткострокові, – університет може звернутися по допомогу до інших установ, організації чи вищих навчальних закладів, які є компетентними у їх вирішенні. Це не буде «проявом слабкості», а шляхом вста-

говори з керівництвом, деканами, викладачами, цільовими клієнтами та іншими зацікавленими установами.

У результаті роботи такої групи має бути розроблена стратегія університету з надання публічних послуг, фінансовий механізм та бізнес-план.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», фінансування державних вищих навчальних закладів здійснюється за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату, послуг із підготовки фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів та за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством, із дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості у прийнятті рішень.

Таким чином, джерела фінансування ВНЗ такі:

1. Кошти державного бюджету.
2. Кошти, одержані за навчання, підготовку підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів відповідно до укладених договорів.
3. Плата за надання додаткових освітніх послуг.
4. Кошти, одержані за науково-дослідні роботи (послуги) та інші роботи, виконані навчальним закладом на замовлення підприємств, установ, організацій та громадян.
5. Доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів і господарств, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання.
6. Дотації з місцевих бюджетів та дивіденди від цінних паперів.
7. Валютні надходження та добровільні грошові внески, матеріальні цінності, одержані від підприємств, установ, організацій, окремих громадян, та інші.

Отже, згідно з законодавством України, університет має право здійснювати підприємницьку діяльність та здійснювати, крім надання освітніх послуг, іншу діяльність не заборонену законом.

Витрати та джерела надходження коштів за надання публічних послуг

№	Можливі витрати університету на організацію надання публічних послуг	Можливі джерела фінансування університету за надання публічних послуг
1.	Оплата праці науково-педагогічних працівників	1. Оплата за послуги від фізичних, юридичних осіб (підприємств, установ та організацій). 2. Фінансування з державного/місцевого бюджетів у рамках виконання спеціальних освітніх програм. 3. Власні фінансові ресурси університету.
2.	Комунальні послуги	
3.	Офісні та канцелярські витрати	
4.	Телефон, Інтернет, поштові витрати	
5.	Додаткові ресурси, матеріали для проведення досліджень у лабораторіях/спец. кабінетах, цехах, майстернях	
6.	Амортизація обладнання	
7.	Допоміжний персонал (лаборанти, асистенти, прибиральники)	
8.	Транспортні витрати, втрати на проживання, харчування (у випадку виїзних досліджень)	

Для розрахунку фінансового плану для впровадження програм підтримки громад у свою діяльність, кожному ВНЗ необхідно розрахувати обсяги можливих витрат та надходжень від надання послуг, відповідно до своїх спроможностей, ресурсів та партнерських зв'язків.

5. Надання послуги для установи/організації – ТЕСТ-ДРАЙВ.

Отримавши вичерпний перелік питань, із яких вищий навчальний заклад може надавати актуальну/ефективну до-

говори з керівництвом, деканами, викладачами, цільовими клієнтами та іншими зацікавленими установами.

У результаті роботи такої групи має бути розроблена стратегія університету з надання публічних послуг, фінансовий механізм та бізнес-план.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», фінансування державних вищих навчальних закладів здійснюється за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату, послуг із підготовки фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів та за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством, із дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості у прийнятті рішень.

Таким чином, джерела фінансування ВНЗ такі:

1. Кошти державного бюджету.
2. Кошти, одержані за навчання, підготовку підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів відповідно до укладених договорів.
3. Плата за надання додаткових освітніх послуг.
4. Кошти, одержані за науково-дослідні роботи (послуги) та інші роботи, виконані навчальним закладом на замовлення підприємств, установ, організацій та громадян.
5. Доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів і господарств, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання.
6. Дотації з місцевих бюджетів та дивіденди від цінних паперів.
7. Валютні надходження та добровільні грошові внески, матеріальні цінності, одержані від підприємств, установ, організацій, окремих громадян, та інші.

Отже, згідно з законодавством України, університет має право здійснювати підприємницьку діяльність та здійснювати, крім надання освітніх послуг, іншу діяльність не заборонену законом.

Витрати та джерела надходження коштів за надання публічних послуг

№	Можливі витрати університету на організацію надання публічних послуг	Можливі джерела фінансування університету за надання публічних послуг
1.	Оплата праці науково-педагогічних працівників	1. Оплата за послуги від фізичних, юридичних осіб (підприємств, установ та організацій).
2.	Комунальні послуги	
3.	Офісні та канцелярські витрати	2. Фінансування з державного/місцевого бюджетів у рамках виконання спеціальних освітніх програм.
4.	Телефон, Інтернет, поштові витрати	
5.	Додаткові ресурси, матеріали для проведення досліджень у лабораторіях/спец. кабінетах, цехах, майстернях	3. Власні фінансові ресурси університету.
6.	Амортизація обладнання	
7.	Допоміжний персонал (лаборанти, асистенти, прибиральники)	
8.	Транспортні витрати, втрати на проживання, харчування (у випадку виїзних досліджень)	

Для розрахунку фінансового плану для впровадження програм підтримки громад у свою діяльність, кожному ВНЗ необхідно розрахувати обсяги можливих витрат та надходжень від надання послуг, відповідно до своїх спроможностей, ресурсів та партнерських зв'язків.

5. Надання послуги для установи/організації – ТЕСТ-ДРАЙВ.

Отримавши вичерпний перелік питань, із яких вищий навчальний заклад може надавати актуальну/ефективну до-

3. Брати активну участь у конкурсах, оголошених міськими радами, районними радами та ОДА.

Дані рекомендації є першим кроком у піднятті на якісно новий рівень практики надання публічних послуг університетами. Для подальшого розвитку вищим навчальним закладам необхідно провести комплексний свог-аналіз, виокремити свої сильні сторони в сфері надання послуг, порівняти їх із потребами й проблемами конкретних громад, вивчити питання економічної доцільності такої діяльності та посилити співпрацю з органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом та громадами.

Тісна співпраця вищих навчальних закладів з органами державної влади надасть можливість підняти підготовку спеціалістів на якісно новий рівень. Дослідження прикладного характеру є на сьогоднішній день слабким місцем у системі підготовки фахівців, тому їх імплементація є надзвичайно актуальною для вищих навчальних закладів. Крім того, завдяки такій співпраці останні отримають можливість залучати додаткові кошти з регіональних та місцевих бюджетів на розвиток власної інфраструктури; органи влади, зі свого боку, зможуть мінімізувати помилки при вирішенні проблем територіальних громад.

Підписано до друку 12.09.2019 р. Гарнітура Neuristica.
Папір офсет. Формат 60x84/16. Тираж 200 прим.

Оригінал-макет виготовлено та надруковано у ТОВ „РІК-У”:
88000, м. Ужгород, вул. Гагаріна, 36,
+38 095 48 00 799, +38 098 48 00 799; print@rik.com.ua
Свідчення суб'єкта видавничої справи
ДК № 5040 від 21 січня 2016 р.