

## References

1. Legislation of Republic of Latvia (1992). *Annual Accounts* (Law of the Republic of Latvia). Retrieved from [www.likumi.lv](http://www.likumi.lv) (in Latvian).
2. CSR (2011). *Corporate social responsibility, national public policies in the EU*. Retrieved from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=331&newsId=1012&furtherNews=yes>
3. European Parliament (2013). *Directive 2013/34/EU*. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:EN:PDF>
4. European Commission (2011). *Disclosure of non-financial information by Companies* (Framework Contract for projects relating to Evaluation and Impact Assessment activities of Directorate General for Internal Market and Services). Retrieved from [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/docs/studies/2010\\_cses\\_4th\\_company\\_law\\_directive\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/studies/2010_cses_4th_company_law_directive_en.pdf)
5. Ernst&Young (2012). *How France's new sustainability reporting law impacts US companies*. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Frances\\_sustainability\\_law\\_to\\_impact\\_US\\_companies/pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Frances_sustainability_law_to_impact_US_companies/pdf)
6. European Commission (2013). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility* (Communication from The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions). Retrieved from <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681>
7. Ministry of Finance of the Republic of Latvia (2012). *Extended Cooperation Programme Advantages*. Retrieved from [http://www.fm.gov.lv/sadalas/nodoklu\\_politika/padzilinata\\_sadarbibas\\_programma/](http://www.fm.gov.lv/sadalas/nodoklu_politika/padzilinata_sadarbibas_programma/) (in Latvian).
8. European Commission (1978). *Treaty on the annual accounts of certain types of companies (78/660/EEC)*. Retrieved from <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1978L0660:20070101:EN:PDF>
9. KPMG (2013). *The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013*. Retrieved from <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/2013.aspx>
10. Ministry of Welfare of Republic of Latvia (2010). *Memorandum on principles of corporate social responsibility*. Retrieved from <http://www.lm.gov.lv/text/2287> (in Latvian).
11. Ministry of Welfare of Republic of Latvia (2014). *CSR tasks for Latvia*. Retrieved from <http://www.lm.gov.lv/text/816> (in Latvian).
12. Pavare, L., & Petersons, A. (2005). *Corporate Social Responsibility: A New Way of Earning More*. University Turība, Latvia
13. Petersons, A. (2008). *Socially responsible organisation in the Baltics, Latvia's experience*. Retrieved from [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (in Latvian).
14. European Parliament (2013). *Report on Corporate Social Responsibility: promoting society's interests and a route to sustainable and inclusive recovery*. Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2013-0023&language=EN>
15. Ulrich, P., & Sarasin C. (1995). *Facing public interest. The ethical challenge to business policy and corporate communications. Issues in business ethics*. Kluwer Academic Publishers, London
16. Sina, I. (2011). *Corporate Social Responsibility in Latvia: analysis of Latvian commercial bank websites evaluating the presentation of CSR*. Retrieved from [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (in Latvian).
17. Vilsted, P. (2003, August). *Room for governments within CSR-Public roles and considerations* (NFF Conference). Retrieved from <https://msc-technology.wikispaces.com/file/>

Received 17.02.2014

УДК 338.2:378.1

**О. Г. Дзьоба**

доктор економічних наук, доцент, проректор з наукової роботи,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна  
odzoba@nung.edu.ua

## ВИКОРИСТАННЯ РЕЙТИНГОВИХ ПРОЦЕДУР ПРИ ФОРМУВАННІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

**Анотація.** Запропоновано нові методологічні підходи до класифікації рейтингових моделей управління вищими навчальними закладами з урахуванням їх специфіки, удосконалено теоретико-методологічні засади та інструментарій рейтингового оцінювання науково-педагогічних працівників, кафедр, факультетів. Розроблено структуру адаптивного управління вищим навчальним закладом із використанням системи комплексного рейтингового оцінювання внутрішнього середовища, що дозволяє формувати ефективніші управлінські рішення, забезпечити підвищення якості й результативності діяльності науково-педагогічних працівників, кафедр і факультетів.

**Ключові слова:** вищий навчальний заклад, рейтингова модель, об'єкти рейтингового оцінювання, адаптивне управління, внутрішнє середовище.

**О. Г. Дзёба**

доктор экономических наук, доцент, проректор по научной работе,  
Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа, Украина  
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЙТИНГОВЫХ ПРОЦЕДУР ПРИ ФОРМИРОВАНИИ  
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВЫЩИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ**

**Аннотация.** Предложены новые методологические подходы к классификации рейтинговых моделей управления высшими учебными заведениями с учетом их специфики, усовершенствованы теоретико-методологические основы и инструментарий рейтингового оценивания научно-педагогических работников, кафедр, факультетов. Разработана структура адаптивного управления высшим учебным заведением с использованием системы комплексного рейтингового оценивания внутренней среды, что позволяет формировать более эффективные управленческие решения, обеспечить повышение качества и результативности деятельности научно-педагогических работников, кафедр и факультетов.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, рейтинговая модель, объекты рейтингового оценивания, адаптивное управление, внутренняя среда.

**Oleh Dzoba**

D.Sc. (Economics), Associate Professor, Vice-Rector for Scientific Work,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine  
15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine

**RATING PROCEDURES USAGE FOR MANAGEMENT MODEL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION FORMATION**

**Abstract.** *Introduction.* Current task of the higher education institutions system of management improving is to find and develop effective tools to evaluate the quality of education, quality of educational activities, quality of management systems in educational institutions and quality of scientific and academic staff. Improvement efficiency of rating evaluation procedures of complex management objects, which include higher educational institutions, needs deepening the research in the direction of mastering the classification of rating models and development of evaluation tools. *The purpose* of the paper is further development and deepening of approaches to classification of rating models, improvement of the theoretical and methodological foundations and tools for rating evaluation of scientific and academic staff, departments, and schools within the higher education institution (HEI), improving approaches to managing of HEI using comprehensive rating evaluation. *The methodological bases* of research, used in the preparation of this paper, are the methods of theoretical generalization, dialectics and logic, systematic economic analysis.

**Results.** The list of classification parameters of existing rating models was expanded by highlighting such features as hierarchy of evaluation subjects, hierarchy of evaluation objects, hierarchy of rating consumers and adaptation potential. The expediency to apply the rating model in today's HEI, focused on improving the efficiency of interaction with objects of evaluation, is considered. As the result of research, a multilevel structure of this interaction, a large number of evaluation objects, their structural subordination, presence of hierarchical interrelationships, presence of many rating consumers (subjects of decision making), which also are elements of the management hierarchy of higher education institution are substantiated.

**Conclusions.** The classification of rating models by selecting their new classes, that take into account complex hierarchy of subjects and objects of evaluation and rating consumers, and also adaptation potential of rating models according to changing internal and external environment and system of HEI goals was conducted. The improved method for the individual rating of scientific and academic staff determination as basis for formation of complex rating evaluation system of HEI was proposed. The structure of adaptive management of HEI using the results of the rating evaluation was developed, which allows undertaking of more perfect and effective management decisions.

**Keywords:** higher education institution; rating model; rating evaluation objects; adaptive management; internal environment.

**JEL Classification:** I23, O15, O33

**Постановка проблеми.** В останні роки простежується стійка тенденція зростання зацікавленості управлінців до використання сучасних процедур комплексної оцінки складних об'єктів управління, якими є економічні системи. Такі процедури дозволяють уникнути труднощів, пов'язаних із необхідністю одночасного контролю великої кількості різноманітних показників, а також спрощують процес управління і підвищують його ефективність. На основі зазначених процедур можна визначати рейтинг як узагальнену оцінку діяльності економічної системи або її окремих важливих складових. Особливо актуальним видається застосування рейтингових процедур оцінювання стосовно таких систем, як заклади освіти, адже «стан ринку освітніх послуг характеризується значною конкурентністю як на національному, регіональному, так і на загальноєвропейському рівнях» [1, с. 22]. Відповідно важливим завданням стає пошук та розроблення дієвих інструментів для оцінювання якості освіти, навчальних заходів, систем управління в закладах освіти і роботи науково-педагогічних працівників.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам рейтингового оцінювання, зокрема побудові рейтингових моделей, присвячено праці відомих вітчизняних науковців, зокрема Вітлінського В. [2], Горського П. [3], Івченка Н. [4], Карминського А. [5], Кіницького Я. [6], Лисенка Ю. [7], Миронової Л. Г. [8], Тимохіна В. [9], а також зарубіжних учених Енгельмана Б., Хайдена І. та Теске Д. (Engelmann, Hayden, & Tasche, 2003) [10], Маржика Дж. (Marczyk, 2009) [11], Шина Я., Тоуткоушяна Р. і Тейчлера У. (Shin, Toutkoushian, & Teichler, 2011) [12] та ін. Основна увага у працях названих науковців приділялася питанням побудови рейтингових оцінок для економічних систем різного призначення, формування підходів до розроблення моделей рейтингового управління, класифікації рейтингових моделей, застосування рейтингових процедур оцінювання.

Водночас, аналіз ряду публікацій [1; 13; 14] свідчить, що рейтингові системи для оцінювання та управління діяльністю вищих навчальних закладів є недосконалими і містять надмірну кількість показників, у тому числі мало значущих та малоінформативних. Багато взаємозалежних показників призводить до автокореляції і спотворення результатів рейтингового оцінювання; дискусійними залишаються й підходи до визначення інтегральних показників, які б забезпечували об'єктивну неупереджену оцінку результатів діяльності інститутів, факультетів, кафедр, керівників середньої та низової ланок (директори, декани, завідувачі кафедр), окремих науково-педагогічних працівників. Подальших досліджень потребують і питання систематизації та класифікації рейтингових моделей, забезпечення їх динамічності й здатності до адаптації, удосконалення їх ієрархічної структури.

З огляду на це **метою статті** є удосконалення підходів до класифікації рейтингових моделей, формування теоретико-методологічних засад та інструментарію рейтингового оцінювання науково-педагогічних працівників, кафедр, факультетів у межах вищого навчального закладу (ВНЗ), управління ВНЗ із використанням системи комплексного рейтингового оцінювання.

**Основні результати дослідження.** Проблема оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників (НПП) є надзвичайно важливою та актуальною. Саме тому в процедурах акредитації спеціальностей і вищих навчальних закладів у цілому особливе значення серед багатьох інших показників приділяється критеріям якості професорсько-викладацького складу. Необхідно не тільки адекватно оцінювати роботу кожного науково-педагогічного працівника, а й впливати оцінкою його діяльності через відповідні механізми мотивації на усунення недоліків і поліпшення результатів роботи в майбутньому. З другого боку, оцінювання та мотивація праці науково-педагогічних працівників через застосування рейтингових процедур не може бути повною та ефективною без проведення аналогічних процедур оцінювання на рівні трудових колективів кафедр, факультетів, інститутів, а також тимчасових об'єднань науково-педагогічних працівників у рамках різноманітних творчих колективів, робочих і дослідницьких груп, формування яких зумовлюється потребою вирішення конкретних наукових, навчально-методичних чи інших завдань. Це визначає актуальність формування системи комплексного рейтингового оцінювання внутрішнього середовища вищого навчального закладу (СКРОВОС ВНЗ), що потребує вдосконалення відомих підходів до класифікації рейтингових моделей з урахуванням задач управління, специфіки об'єктів та суб'єктів оцінювання, суб'єктів прийняття рішень, їх ієрархічних зв'язків, можливого прояву синергетичних ефектів.

Вибір моделі рейтингового оцінювання залежить насамперед від тієї задачі управління, яка вирішується на вимогу споживача рейтингу – суб'єкта прийняття рішень (СПР) [8]. Загалом традиційно виділяють три основні задачі: 1) об'єкт взаємодії визначено і потрібно оцінити її доцільність; 2) із множини потенційних об'єктів взаємодії слід обрати один або декілька; 3) необхідно підвищити ефективність взаємодії з деякою множиною об'єктів. У нашому випадку стосовно СКРОВОС ВНЗ йдеться про третій тип задачі управління підвищення ефективності взаємодії з об'єктами оцінювання, – вирішення якої ускладнюється багаторівневою структурою такої взаємодії, великою кількістю об'єктів оцінювання, їх структурною підпорядкованістю, наявністю ієрархічних взаємозв'язків та багатьох споживачів рейтингу (суб'єктів прийняття рішень), які також є елементами ієрархії управління вищого навчального закладу.

Виділені особливості СКРОВОС ВНЗ, а також необхідність розроблення нового класу рейтингових моделей, наділених здатністю адаптації до зміни цілей управління, дозволили вдосконалити запропоновану в роботі [8] класифікацію рейтингових моделей (табл.). Ураховуючи наведені в таблиці класифікаційні ознаки, модель комплексного рейтингового оцінювання вищого навчального закладу може бути представлена у вигляді:

$$l - 3 \Rightarrow m - 3; k > 1; K_{SO} - 1; n > 1; N_{OO} - 1$$

$$a - 1; s > 1; S_{SPR} - 1;$$

$$d = 1, 2, 3; AD = 1.$$

Таблиця

Класифікаційні ознаки рейтингових моделей			
№ з/п	Назва (зміст) класифікаційної ознаки	Умовне позначення	Кількісна характеристика ознаки
1	Тип управлінської задачі, для вирішення якої використовується рейтингове оцінювання	$l$	$l = 1$ – оцінювання доцільності взаємодії $l = 2$ – вибір об'єкта взаємодії $l = 3$ – підвищення ефективності взаємодії
2	Тип рейтингового оцінювання	$m$	$m = 1$ – за шкалою $m = 2$ – рангове оцінювання $m = 3$ – комбінований варіант оцінювання
3	Кількість суб'єктів оцінювання	$k$	$k = 1$ – один суб'єкт оцінювання $k > 1$ – багато суб'єктів оцінювання
4	Ієрархія суб'єктів оцінювання (для $k > 1$ )	$K_{SO}$	$K_{SO} = 0$ – всі суб'єкти оцінювання належать до одного ієрархічного рівня $K_{SO} = 1$ – суб'єкти оцінювання належать до різних ієрархічних рівнів системи управління
5	Кількість об'єктів оцінювання	$n$	$n = 1$ – один об'єкт оцінювання $n > 1$ – багато об'єктів оцінювання
6	Ієрархія об'єктів оцінювання (для $n > 1$ )	$N_{OO}$	$N_{OO} = 0$ – всі об'єкти оцінювання належать до одного ієрархічного рівня $N_{OO} = 1$ – об'єкти оцінювання належать до різних ієрархічних рівнів
7	Рівень активності об'єктів оцінювання	$a$	$a = 0$ – пасивні $a = 1$ – активні
8	Кількість споживачів рейтингу (СПР)	$s$	$s = 1$ – один споживач рейтингу (СПР) $s > 1$ – багато споживачів рейтингу (СПР)
9	Ієрархія споживачів рейтингу (СПР)	$S_{SPR}$	$S_{SPR} = 0$ – всі споживачі рейтингу (СПР) належать до одного ієрархічного рівня $S_{SPR} = 1$ – споживачі рейтингу (СПР) належать до різних ієрархічних рівнів
10	Динамічність рейтингу	$d$	$d = 0$ – статичний рейтинг $d = 1$ – динамічний рейтинг (змінюються цільові значення та відносна важливість показників оцінювання) $d = 2$ – динамічний рейтинг (змінюються перелік показників або процедур оцінювання) $d = 3$ – динамічний рейтинг (змінюється мета оцінювання)
11	Потенціал адаптації	$AD$	$AD = 0$ – потенціал адаптації відсутній $AD = 1$ – наявний потенціал адаптації до зміни внутрішнього і зовнішнього середовища

Джерело: [8]; удосконалено автором

Характеризуючи цю модель, зазначимо, що вона орієнтована на вирішення управлінської задачі третього типу – підвищення ефективності взаємодії ( $l = 3$ ), зокрема у процесі діяльності науково-педагогічних працівників у межах таких структурних підрозділів, як кафедри, факультети, інститути, університет у цілому. Складна структура моделі та велика кількість об'єктів рейтингового оцінювання, які, своєю чергою, належать до впорядкованих структурованих множин, а також наявність об'єктів рейтингового оцінювання вищих рівнів, що самі можуть виступати суб'єктами управління, обумовлюють комплексний характер моделі й необхідність застосування комбінованого варіанту оцінювання ( $m = 3$ ).

Запропонована модель передбачає наявність упорядкованої множини суб'єктів оцінювання, які можуть належати до різних ієрархічних рівнів і тією чи іншою мірою пов'язані із споживачами рейтингу (суб'єкти прийняття рішень), до яких ми відносимо завідувачів кафедр, деканів факультетів, директорів, ректорат ( $k > 1$ ;  $K_{SO} = 1$ ;  $s > 1$ ;  $S_{SPR} = 1$ ).

Доцільність суміщення в межах єдиної моделі об'єктів рейтингового оцінювання, що належать до різних ієрархічних рівнів ( $n > 1$ ;  $N_{OO} = 1$ ), пояснюється спільністю завдань, які ними вирішуються та підпорядковані системі стратегічних і тактичних цілей ВНЗ. У цьому випадку варто говорити про агрегування СКРОВОС у систему управління ВНЗ.

На рис. 1 представлено структуру об'єктів рейтингового оцінювання ВНЗ, у межах якої запропоновано виділяти три ієрархічних рівні з відповідною градацією. При цьому

результати рейтингового оцінювання об'єктів нижчого рівня слугують інформаційною базою для визначення рейтингових оцінок об'єктів вищого рівня.

Наступною важливою ознакою запропонованої моделі виступає рівень активності об'єктів оцінювання, який ми трактуємо в основному як активний ( $a = 3$ ) стосовно об'єктів оцінювання всіх рівнів. Активність у цьому випадку означає наявність у об'єкта оцінювання бажання, внутрішніх мотивів і потенційних можливостей для вдосконалення своєї діяльності з метою підвищення рейтингу. Водночас, застосування адекватних систем мотивації науково-педагогічних та адміністративних працівників може істотно посилити рівень їх активності.

Ще дві взаємопов'язані ознаки, які потрібно обов'язково враховувати, будуючи моделі й формуючи систему комплексного рейтингового оцінювання внутрішнього середовища ВНЗ, – це динамічність та потенціал адаптації. У запропонованій нами моделі динамічність рейтингу означає можливість зміни переліку показників, їх ваги (бальної оцінки), процедур оцінювання, а в окремих випадках – зміни загальної мети і конкретних завдань оцінювання ( $d = 1, 2, 3$ ). Ефективність моделі відчутно зростає, якщо в неї закладено відповідний потенціал адаптації до зміни внутрішнього і зовнішнього середовища ( $AD = 1$ ), що дозволяє забезпечити довготривалу актуальність як власне моделі, так і СКРОВОС, побудованої на її основі.

Аналіз наявного досвіду українських ВНЗ та зарубіжних університетів щодо формування та практичного використання систем рейтингового оцінювання науково-педагогічних працівників, кафедр, факультетів дозволив сформувати перелік базових принципів побудови СКРОВОС: 1) комплексний характер системи, охоплення всіх видів діяльності науково-педагогічних працівників, кафедр, факультетів, інститутів; 2) інтеграція СКРОВОС у систему управління ВНЗ з метою підвищення її ефективності; 3) об'єктивність системи; 4) формалізація процесу

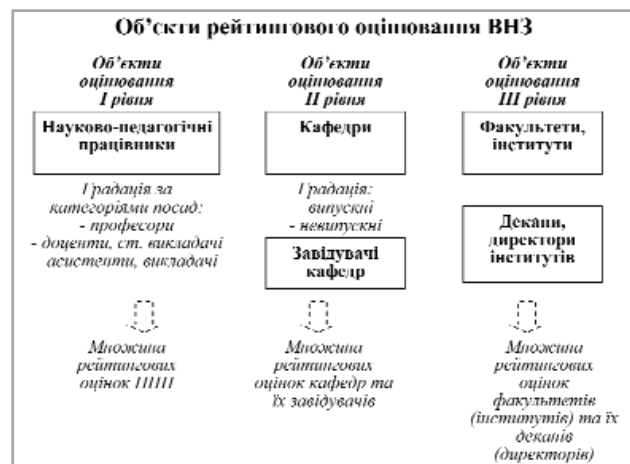


Рис. 1. Структура об'єктів рейтингового оцінювання ВНЗ

Джерело: Авторська розробка

оцінки шляхом оптимізації кількості показників та їх змісту; 5) забезпечення зворотного зв'язку для покращення якості діяльності за всіма основними напрямками і вдосконалення управлінських рішень на різних рівнях ієрархії управління ВНЗ; 6) узгодження кількісних та якісних критеріїв рейтингового оцінювання стосовно об'єктів різних ієрархічних рівнів; 7) динамічність і здатність системи до адаптації; 8) можливість адекватного стимулювання об'єктів оцінювання; 9) врахування думки студентів, роботодавців та інших споживачів послуг ВНЗ.

Методичною основою розробленої СКРОВОС є процедура визначення індивідуального рейтингу науково-педагогічного працівника, яка дозволяє виявити його кваліфікаційний потенціал, накопичений за весь час роботи, та оцінити досягнуті результати за найважливішими напрямками поточної діяльності у звітному періоді:

$$P_{НПП} = КП + НМ + НІ + ОВ + РС, \quad (1)$$

де  $КП$  – кваліфікаційний потенціал науково-педагогічного працівника, накопичений ним за весь час роботи;  $НМ$ ,  $НІ$ ,  $ОВ$  – рейтингові оцінки за навчально-методичну, науково-інноваційну та організаційно-виховну роботу;  $РС$  – рейтингова оцінка викладача студентами.

Сформована на запропонованих методичних засадах СКРОВОС добре інтегрується в загальну систему управління вищим навчальним закладом і слугує додатковим ефективним інструментом управління, орієнтованого на досягнення стратегічних та тактичних цілей ВНЗ (рис. 2).

При цьому суб'єкти управління отримують додаткову структуровану інформацію від СКРОВОС, яка дозволяє оцінити реальний внесок кожного елемента із множити об'єктів оцінювання (як окремого НПП, так і структурних підрозділів – кафедр, факультетів, інститутів чи інших утворень, а також керівників цих підрозділів) за відповідний часовий інтервал у досягненні поточних і стратегічних цілей ВНЗ. Це дає змогу формувати досконаліші та ефективніші управлінські рішення, що в кінцевому підсумку впливає на результати діяльності об'єктів управління. Адаптаційна компонента системи управління ВНЗ дозволяє не тільки коригувати власне систему рейтингового оцінювання, а й управлінські рішення шляхом побудови прогнозів зміни об'єктів управління і результатів їх діяльності.

**Висновки.** Підвищення якості освіти, ефективності управління вищим навчальним закладом, зростання його конкурентоспроможності вимагає застосування сучасних процедур комплексного оцінювання результатів діяльності як ВНЗ у цілому, так і його окремих структурних підрозділів, керівників цих підрозділів та окремих науково-педагогічних працівників. З цієї метою пропонується використовувати процедури рейтингового оцінювання на основі застосування комплексних динамічних рейтингових моделей, наділених здатністю до адаптації. У процесі проведенного дослідження підходів до класифікації рейтингових моделей ми дійшли висновку про необхідність розширити перелік класифікаційних ознак шляхом виділення нових класів моделей, які б враховували складну ієрархію суб'єктів і об'єктів оцінювання та споживачів рейтингу, а також потенціал адаптації рейтингових моделей до зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та системи цілей ВНЗ.

Запропонована автором методика визначення індивідуального рейтингу науково-педагогічних працівників як основи формування системи комплексного рейтингового оцінювання внутрішнього середовища ВНЗ, а також розроблена структура адаптивного управління ВНЗ із використанням СКРОВОС дозволяє формувати досконаліші та ефективніші управлінські рішення.

### Література

- Серьогін С. М. Оцінювання успішності діяльності кафедр та науково-педагогічних працівників / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 2. – С. 22-27.
- Вітлінський В. В. Моделювання рейтингової оцінки вищого навчального закладу / В. В. Вітлінський, Т. Є. Оболенська, Н. В. Жигочка // Економічна кібернетика. – 2000. – № 3-4. – С. 64-73.
- Горський П. Положення об аналітичному рейтинге рангового типу [Електронний ресурс] / П. Горський. – 2002. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/rating.shtml>
- Івченко Н. Б. Модель рейтингового оцінювання та управління банком / Н. Б. Івченко, М. О. Гаврашенко // Восточноєвропейський журнал передових технологій. – 2011. – № 8. – Том 4. – С. 48-51.

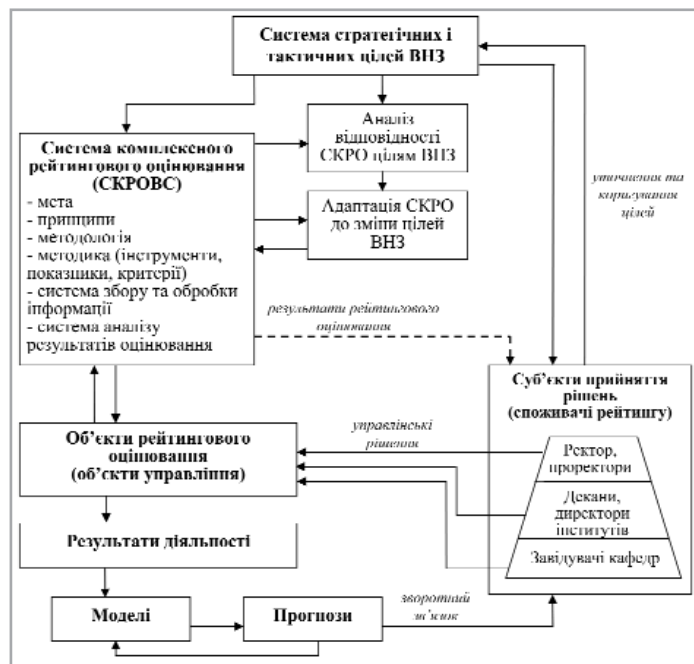


Рис. 2. Структура адаптивного управління ВНЗ із використанням системи комплексного рейтингового оцінювання

Джерело: Авторська розробка

- Карминский А. М. Рейтинги в экономике: методология и практика : монография / А. М. Карминский, А. А. Пересецкий, А. Е. Петров ; под ред. А. М. Карминского. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 240 с.
- Кінський Я. Т. Рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університету та ефективність їхньої наукової роботи / Я. Т. Кінський, О. В. Головка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 60-63.
- Богатов О. І. Рейтингове управління економічними системами / О. І. Богатов, Ю. Г. Лысенко, В. Л. Петренко, В. Г. Скобелев. – Донець : Юго-Восток, 1999. – 109 с.
- Миронова Л. Г. Класифікація рейтингових моделей та їх застосування в прийнятті управлінських рішень [Електронний ресурс] / Л. Г. Миронова // Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. – 2011. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=583>
- Тимохіна Я. В. Модель управління мотивацією на промисловому підприємстві / Я. В. Тимохіна, В. Н. Тимохін // Економічна кібернетика. – 2008. – № 5-6. – С. 72-77.
- Engelmann B. Testing rating accuracy / B. Engelmann, E. Hayden, D. Tasche // Risk magazine. – January 2003. – P. 82-86.
- Marczyk J. A New theory of risk and rating. – Trento : Editrice Uniservice, 2009. – 106 p.
- Shin J. C. University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education / Jung Cheol Shin, Robert K. Toutkoushian, Ulrich Teichler // The Changing Academy. – 2011. – Vol. 3. – 274 p.
- Басалаєва О. Г. Проблеми впровадження рейтингової системи оцінки діяльності преподавателей / О. Г. Басалаєва, Ю. М. Басалаєв, А. Н. Садовий // Університетське управління: практика і аналіз. – 2006. – № 2(42). – С. 65-68.
- Хотомлянський О. Методичні питання оцінювання результатів професійної діяльності професорсько-викладацького складу вищого навчального закладу / О. Хотомлянський, Т. Дерев'яно / Освіта і управління. – 2006. – № 3-4. – Т. 9. – С. 144-151.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2014

### References

- Serohin, S. M., & Sharov, Yu. P. (2010). Evaluation of activity performance of the departments and scientific-pedagogical workers. *Publiche upravlinnia: teoria ta praktyka (Public Administration: Theory and Practice)*, 2, 22-27 (in Ukr.).
- Vitlinskyi, V. V., Obolenska T. Ye., & Zhyhotska, N. V. (2000). Modeling of higher education institution's rating. *Ekonomiczna kibernetika (Economic Cybernetics)*, 3-4, 63-74 (in Ukr.).
- Horskyi, P. (2002). *Position of the analytic rank type of rating*. Retrieved from <http://www.cfin.ru/management/rating.shtml> (in Russ.).
- Ivchenko, N. B., & Havrashenko, M. O. (2011). Model of rating evaluation and management of the bank. *Vostochnoevropeiskiy zhurnal peredovykh tekhnolohiy (Eastern European Journal of Advanced Technologies)*, 4(8), 48-51 (in Ukr.).
- Karminskyi, A. M., Peresetskiy, A. A., & Petrov, A. E. (2005). *Ratings in economics: methodology and practice*. Moscow: Finansy i statistika (in Russ.).
- Kynitskiy, Ya. T., & Holovka, O. V. (2011). Rating evaluation of scientific and pedagogical staff of the University and the effectiveness of their academic work. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu (Herald of Khmelnytsky National University)*, 3, 60-63 (in Ukr.).
- Bohatov, O.Y., Lysenko, Yu. H., Petrenko, V. L., & Skobelev, V. H. (1999). *Rating control of economic systems*. Donetsk: South East (in Russ.).
- Myronova, L. H. (2011). Classification of rating models and decision-making. *Efektivna ekonomika (Effective Economy)*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/> (in Ukr.).
- Timokhina, Ja. V., & Timokhin, V. N. (2008). Model of motivation management at the industrial enterprise. *Ekonomiczna kibernetika (Economic Cybernetics)*, 5-6, 72-77 (in Russ.).
- Engelmann, B., Hayden, E., & Tasche, D. (2003, January). Testing rating accuracy. *Risk Magazine*, pp. 82-86.
- Marczyk, J. (2009). *A New theory of risk and rating*. Trento: Editrice Uniservice.
- Shin, J. Ch., Toutkoushian, R. K., & Teichler, U. (2011). University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education. *The Changing Academy*, 3.
- Basalaeva, O. H., Basalaev, Ju. M., & Sadovoi, A. N. (2006). Problems of teachers evaluation rating system implementation. *Universitetske upravlenie: praktyka i analiz (University Management: Practice and Analysis)*, 2(42), 65-68 (in Russ.).
- Khotomlyanskiy, O., & Dereviyanko, T. (2006). Methodological issues of higher educational institution's teaching staff results of professional activity evaluation. *Osvita i upravlinnia (Education and Management)*, 9(3-4), 144-151 (in Ukr.).

Received 14.02.2014