

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КОБІДЗЕ Нонна Нодарівна**

УДК 378.4:339.13-047.64 (043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ  
НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

Науковий керівник: Шаульська Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Кобідзе Н. Н. Управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню та розробці теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг.

У дослідженні поставлено і вирішено такі завдання: уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг; визначено сутність, чинники, принципи та ризики управління конкурентоспроможністю університету; систематизовано наукові підходи до визначення особливостей ринку освітніх послуг як конкурентного середовища функціонування університету; досліджено особливості розвитку ринку освітніх послуг України; проаналізовано вплив конкурентного середовища на функціонування сучасного університету; проведено оцінку конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг; розроблено механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг; сформовано рекомендації щодо вдосконалення методів просування освітніх послуг університету; обґрунтовано пропозиції щодо розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг.

Автором удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження проблем управління конкурентоспроможністю університету на основі обґрунтування авторських визначень базових понять. Конкурентоспроможність університету визначається здатністю пристосовуватися до мінливих умов конкуренції в певному сегменті ринку за допомогою підвищення економічної ефективності своєї діяльності (внутрішня економічна конкурентоспроможність) та високим ступенем задоволення попиту споживачів на випускників та окремі університетські послуги (освітні, наукові), які за своїми якісними та вартісними характеристиками більш привабливі, ніж освітні продукти конкурентів (зовнішня соціальна конкурентоспроможність). Управління конкурентоспроможністю університету розглядається як вплив на власні конкурентні переваги з метою досягнення найкращої ринкової позиції; конкурентні переваги зосереджені у фінансово-економічній, кадровій, маркетинговій, інфраструктурній і соціально-політичній сферах та визначаються якістю освітніх послуг. Ризики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг визначаються як сукупність потенційно загрозливих обставин, здатних привести до несприятливих організаційних і соціально-економічних наслідків, матеріальних та репутаційних втрат для суб'єктів ринку освітніх послуг (держави, закладу вищої освіти, індивіда, домогосподарства, роботодавців).

У роботі систематизована та змістовно конкретизована класифікація ризиків діяльності університету за такими ознаками: за причинами виникнення, видами діяльності, суб'єктами ринку освітніх послуг, зовнішніми і внутрішніми факторами, первинними і вторинними ознаками. Використання даної класифікації створює передумови для ідентифікації потенційно загрозливих зон, дозволяє виокремити місце кожного виду ризику в діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг та сфокусувати на них управлінський вплив. Підхід апробований на етапі обґрунтування стратегії та тактики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг.

Визначено, що основними суб'єктами ринку освітніх послуг є: здобувачі освіти (споживачі/замовники); домогосподарства (замовники); університети (виконавці/конкуренти); суб'єкти, що формують попит ринку на глобальному та місцевому рівні (замовники/партнери); громадські організації, фонди, асоціації (партнери); держава, органи управління (замовник, партнер, гарант якості); інститути неформальної та корпоративної освіти (партнери, виконавці, конкуренти). Встановлено, що ступінь розвитку ринку освітніх послуг університету можна оцінити за рівнем розвитку конкурентного середовища та інфраструктури.

У ході дослідження здійснено комплексну оцінку ціннісних орієнтирів та мотивів держави, університету, випускників і роботодавців як суб'єктів ринку освітніх послуг та ринку праці, що дає змогу виявити та оцінити суперечливі процеси у сфері формування та управління конкурентоспроможністю університету, визначити релевантність професійно-кваліфікаційних траєкторій та очікувань випускників запиту ринку праці та роботодавців.

Виявлено, що з розвитком процесів глобалізації й інтернаціоналізації економіки та бізнесу перед вищою освітою постають нові цілі – підготовка професійних кадрів, що здатні ефективно працювати в умовах глобального ринку, що постійно змінюються. Доведено, що розвиток креативного класу та інноваційної економіки передбачає зміни у сприйнятті більшості явищ та ставленні до навчання. Сьогодні функція системи освіти в Україні полягає у наданні визначеного кола знань та опанування певних вмінь та навичок. Не менш важливу роль при цьому відіграє формування загального ставлення до процесу навчання та сприйняття його як обов'язкової частини постійного розвитку особистості. В зв'язку з цим постає питання щодо необхідності перегляду підходів до навчання, заміни його класичних форм на сучасні віртуальні та інтерактивні.

Встановлено, що проведений аналіз світових індексів і рейтингів щодо рівня та якості вищої освіти в Україні демонструє двозначну картину.

Спираючись на дані щодо деяких позицій України відносно, наприклад, частки населення, яке має вищу освіту або тільки отримує її (місце в групі 50 країн із найсильнішими в світі системами вищої освіти), можна зробити висновок, що країна має достатньо високий рівень конкурентоспроможності системи вищої освіти. При цьому в провідних світових рейтингах університетів українські університети представлені мінімально та на невисоких позиціях.

Проведений аналіз дозволив запропонувати сукупність критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, які узагальнено характеризують очікування їх надавачів та споживачів. Якісний вимір передбачає оцінювання специфічних рис освітніх послуг та наукової діяльності університету, професійної компетентності випускників, що в сукупності визначає здатність університету гнучко та швидко реагувати на виклики навколишнього середовища (економічні, соціальні, політичні, екологічні, технологічні, юридичні та інші зміни).

На основі проведеного дослідження розроблено механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, що представляє собою сукупність організаційних, правових, соціальних і економічних форм, принципів та чинників впливу на процес управління конкурентоспроможністю університету з метою забезпечення конкурентних переваг закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, використання сучасних інформаційних та управлінських технологій в освіті та підвищення успішності входження випускників у ринок праці. Розроблений механізм реалізується через врахування уточнених його складових: мети, цільових орієнтирів, специфічних принципів формування, функціональних взаємозв'язків між суб'єктами управління (держава, ринок освітніх послуг, ринок праці, університет, випускник), зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на формування конкурентоспроможності університету.

У роботі сформовано науково-методичні засади обґрунтування системи напрямів та заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності

університету на ринку освітніх послуг, яка базується на модернізації університетського менеджменту, залученні потенціалу взаємодії бізнес-структур, держави та органів місцевого самоврядування на основі балансу інтересів, інтеграції університету у світовий освітній простір; впровадження результату дозволить вдосконалити нормативно-правову базу щодо регламентації діяльності закладів вищої освіти, сформувати ефективну систему опанування здобувачами вищої освіти затребуваних роботодавцем компетентностей, своєчасно оновлювати й розвивати механізми та інструменти виявлення поточних і перспективних потреб ринку праці, що має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності університету та можливостей для його інноваційного розвитку.

Дисертантом запропоновано науково-методичне забезпечення розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету, яке включає наступні етапи: ідентифікація ризиків діяльності університету (виявлення, оцінка ймовірності, прогнозування наслідків), вибір методів управління ризиками (аналіз альтернативних методів, вибір оптимальних), розробка стратегії управління ризиками та їх подолання (на основі відібраних методів плануються заходи для зниження ймовірності ризиків і скорочення їх негативних наслідків), реалізація розробленої стратегії, оцінка результатів управління ризиками діяльності університету та коригування стратегії; запропонований підхід спрямований на підвищення точності стратегічних задач та створення умов їх досягнення на основі якості ресурсного забезпечення, релевантності управлінських інструментів планування та контролінгу в системі освіти.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дисертаційній роботі, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність університету, управління конкурентоспроможністю університету, ринок освітніх послуг, освітня послуга, конкурентне середовище, просування освітніх послуг університету, ризики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг, стратегія подолання ризиків, механізм управління конкурентоспроможністю, інструменти управління конкурентоспроможністю, напрями підвищення рівня конкурентоспроможності.

## SUMMARY

**Kobidze N.N. Management of university competitiveness in the market of educational services. – Qualification research paper as a manuscript.**

Thesis for a PhD Degree by Field of study 07 «Management and Administration» by Program Subject Area 073 «Management». – Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The thesis is devoted to the substantiation and development of theoretical and methodological support, scientific and methodological bases and practical recommendations for managing the competitiveness of the university in the market of educational services.

The study sets and solves tasks: clarifies the conceptual and categorical apparatus of the study of the university's competitiveness in the educational services market; essence, factors, principles and risks of university's competitiveness management are determined. There are systematized scientific approaches to determining the characteristics of the educational services market as a competitive environment for the functioning of the university. The peculiarities of the development of the educational services market of Ukraine are investigated. The influence of the competitive environment on the functioning of a modern university is analyzed. It is made an assessment of the competitiveness of the university in the educational services market. The mechanism of university's competitiveness management in the educational services market is developed. Recommendations for improving the methods of promoting educational services of the university and proposals for the development of a strategy for overcoming the risks of the university are substantiated.

The scientific novelty of the obtained results lies in the deepening of theoretical and methodological provisions and the development of scientific and practical recommendations for managing the competitiveness of the university in the educational services market.



The author has improved the conceptual and categorical apparatus of research of problems of university's competitiveness management on the basis of substantiation of author's definitions of basic concepts. The university's competitiveness is defined as its ability to adapt to changing competition conditions in a particular market segment by improving the economic efficiency of its activities (internal economic competitiveness) and a high degree of customer demand for graduates and certain university services (educational, scientific), which for quality and cost characteristics are more attractive than the educational products of competitors (external social competitiveness). University's competitiveness management is seen as influencing one's own competitive advantages to achieve the best market position. Competitive advantages are concentrated in the financial and economic, personnel, marketing, infrastructure and socio-political spheres and are determined by the quality of educational services. Risks of educational services market participants are defined as a set of potentially threatening circumstances that can lead to adverse organizational and socio-economic consequences, material and reputational losses for educational services market entities (state, higher education institution, individual, household, employers).

The thesis systematizes and meaningfully concretizes the classification of risks of the university by the characteristics: causes, types of activity, market educational services participants, external and internal factors, primary and secondary characteristics. The use of this classification creates the preconditions for the identification of potentially threatening areas, allows to identify the place of each type of risk in the activities of the educational services market and focus on their managerial influence. The approach is tested at the stage of substantiation of strategy and tactics of activity of subjects of the educational services market.

It is determined that the main actors in the market of educational services are: educators (consumers / customers); households (customers); universities (performers / competitors); entities that shape market demand at the global and local levels (customers / partners); public organizations, foundations, associations (partners); state, governing bodies (customer, partner, guarantor of quality);

institutions of non-formal and corporate education (partners, performers, competitors). It is established that the degree of development of the educational services market of the university can be assessed by the level of development of the competitive environment and infrastructure.

The study provides a comprehensive assessment of the values and motives of the state, university, graduates and employers as subjects of the of educational services and the labor markets, which allows to identify and assess contradictory processes in the formation and management of university competitiveness, to determine the relevance of professional trajectories. and expectations of labor market demand graduates and employers.

It was found that with the development of globalization and internationalization of the economy and business, higher education faces new goals - the training of professionals capable of working effectively in a changing global market. It is proved that the development of creative class and innovative economy involves changes in the perception of most phenomena and attitudes to learning. Today, the function of the education system in Ukraine is to provide a certain range of knowledge and mastery of certain skills and abilities. Equally important is the formation of a general attitude to the learning process and its perception as a mandatory part of the constant development of personality. This raises the question of the need to revise approaches to learning, replacing its classic forms with modern virtual and interactive.

It is established that the analysis of world indices and ratings on the level and quality of higher education in Ukraine shows a twofold picture. Based on data on some of Ukraine's positions on, for example, the share of the population with or receiving higher education, up to 50 countries with the world's strongest higher education systems, it can be concluded that the country has a fairly high level of higher education. At the same time, in the leading world rankings of universities there are only a few Ukrainian institutions in low positions.

The analysis allowed to propose a set of criteria for assessing the level of competitiveness of the university in the market of educational services, which

generally characterize the expectations of providers and consumers of educational services. Qualitative measurement involves assessing the specific features of educational services and research activities of the university, the professional competence of graduates, which together determines the university's ability to respond flexibly and quickly to environmental challenges (economic, social, political, environmental, technological, legal and other changes).

Based on the study, a mechanism for managing the competitiveness of the university in the educational services market, which is characterized by a set of organizational, legal and socio-economic forms, principles, factors influencing the process of managing the competitiveness of the university to improve the entry of graduates into the labor market, ensuring the competitive advantages of higher education institutions in the educational services market, application of modern information and management technologies in education. The developed mechanism is realized based on use of the specified components: purpose, targets, methodical principles of formation of system, functional communications between subjects of interaction (state, market of educational services, labor market, university, graduate), external and internal factors of influence on formation university's competitiveness.

The scientific and methodical bases of substantiation of the system of directions and measures directed on increase of university's competitiveness in the educational services market which is based on modernization of university's management, attraction of potential of interaction of business structures, the state and local governments on the basis of balance of interests, integration of university in the world educational space are formed. The implementation of the result will improve the legal framework for regulating the activities of higher education institutions, form an effective system for mastering higher education competencies required by the employer, timely update and develop mechanisms and tools to identify current and future labor market needs, which should ensure a high level of competitiveness. for its innovative development.

The thesis offers scientific and methodological support for developing a strategy for overcoming the risks of the university, which includes: identification of risks of the university (detection, assessment, probability, forecasting consequences), choice of risk management methods (analysis of alternative methods, selection of optimal), risk management strategy and overcoming them (based on the selected methods, measures are planned to reduce the likelihood of risks and their negative consequences), implementation of the developed strategy, evaluation of the results of risk management of the university and adjustment of the strategy; the proposed approach is aimed at improving the accuracy of strategic objectives and creating conditions for their achievement based on the quality of resource provision, the relevance of management tools for planning and controlling in the education system.

The practical significance of the results is that the main provisions and conclusions presented in the thesis are brought to the level of methodological developments and practical recommendations, the implementation of which will contribute to the implementation of the proposed areas of competitiveness of the university in the market of educational services.

**Keywords:** university's competitiveness, university's competitiveness management, educational services market, educational service, competitive environment, promotion of university educational services, risks of educational services market entities, risk management strategy, competitiveness management mechanism, competitiveness management tools, competitiveness improvement directions.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

***Стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, що входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу***

1. Kobidze N. Approaches to typologization of risks of higher education institution activity as an educational services market actor. *European Journal of Economics and Management*. 2021. V. 7, Iss. 3. P. 9-14 (0,56 д.а.).

***Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України***

2. Кобідзе Н.Н., Сидорова А.В. Особливості послуг вищої освіти в новій економіці. *Економіка і організація управління*. 2019. №4 (36). С. 40-47 (0,70 д.а. / 0,35 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні особливостей освітніх послуг в умовах нової економіки.*

3. Кобідзе Н.Н., Якимова Н.С. Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці в новій економіці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2019. №3 (59). С. 44–50 (0,68 д.а. / 0,34 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у розробці механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці в новій економіці.*

4. Кобідзе Н.Н., Якимова Н.С., Томчук О.В. Освітня траєкторія людини в ХХІ столітті: вплив поведінкових чинників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. 2020. №25. С. 147–152 (*Index Copernicus та інші*) (0,57 д.а. / 0,19 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні впливу поведінкових чинників на освітню траєкторію людини в ХХІ столітті та дослідженні сучасних трендів ринку онлайн-освіти.*

5. Кобідзе Н.Н. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/705> (*Index Copernicus та інші*) (0,65 д.а.).

### *Публікації за матеріалами конференцій*

6. Кобідзе Н.Н., Якімова Н.С. Особливості взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг в новій економіці. *Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Національний університет «Запорізька політехніка». 29–30 жовтня 2019 р., м. Запоріжжя. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2019. С. 279–281 (0,18 д.а. / 0,1 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні особливостей взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг в новій економіці.*

7. Кобідзе Н.Н. Специфіка SMM-просування послуг українських ЗВО. *Проблеми формування та реалізації регіональної економіки*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції. м. Запоріжжя, 26 грудня 2020 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. С. 42-46 (0,3 д.а.).

8. Кобідзе Н.Н., Вронська С.О. Університетське середовище XXI століття: очікування ринку та питання якості. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України*: матеріали XXVIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених, м. Львів, 14 травня 2021 р. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program\\_XXVIII\\_MNKSAMU\\_2021.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program_XXVIII_MNKSAMU_2021.pdf) (0,18 д.а. / 0,1 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні університетського середовища у напрямі визначення його якості.*

9. Кобідзе Н.Н. Аналіз ризиків суб'єктів ринку освітніх послуг. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 3-4 червня 2021 р. Одеса, 2021. С. 20-22 (0,18 д.а.).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ .....	28
1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження	
конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг .....	28
1.2. Управління конкурентоспроможністю університету: сутність, чинники,	
принципи та ризики .....	45
1.3. Ринок освітніх послуг як конкурентне середовище функціонування	
університету .....	62
Висновки по розділу 1 .....	83
РОЗДІЛ 2 СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ	
ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	86
2.1. Дослідження особливостей розвитку ринку освітніх послуг	
України .....	86
2.2. Аналіз впливу конкурентного середовища на функціонування	
сучасного університету .....	106
2.3. Оцінка конкурентоспроможності університету на ринку освітніх	
послуг.....	133
Висновки по розділу 2 .....	153
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
УНІВЕРСИТЕТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ .....	
3.1. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку	
освітніх послуг .....	155
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методів просування освітніх послуг	
університету .....	173

3.3. Пропозиції щодо розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету .....	192
Висновки по розділу 3 .....	210
ВИСНОВКИ .....	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	217
ДОДАТКИ .....	240



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку вищої освіти України характеризується посиленням конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг. Така ситуація зумовлена суттєвим збільшенням чисельності закладів вищої освіти, скороченням контингенту абітурієнтів, зростанням можливостей отримання освіти за кордоном, підвищенням вимог роботодавців до випускників закладів вищої освіти. У сучасному світі вища освіта стає однією зі сфер, де активно формуються нові підходи до управління діяльністю, націлені на підвищення соціально-економічної ефективності та динамічний розвиток. Процеси управління в закладах вищої освіти набувають рис підприємницького змісту. Відчутний ринковий вплив, напружена конкуренція та невизначені перспективи актуалізують питання конкурентоспроможності університетів.

На фундаментальному рівні питання розвитку університетів, підвищення рівня їх конкурентоспроможності висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, Ф. Альтбаха, Л. Антонюк, В. Базилевича, К. Безгіна, В. Білошапки, В. Боуена, О. Булатової, С. Грінгарда, О. Гринькевич, Л. Гриневич, Д. Даффі, О. Дороніної, Л. Едвінсона, О. Іляш, Д. Ільницького, І. Каленюк, С. Квіта, Б. Кларка, В. Кременя, О. Кукліна, О. Левченка, В. Лугового, Д. Лук'яненка, Б. Лундвала, М. Мелоуна, Т. Нагорняк, Х. Ортега-і-Гассета, Б. Рідінгса, Т. Стюарта, Л. Шаульської та інших. До наукової розробки теоретичних та прикладних проблем розвитку ринку освітніх послуг суттєвий внесок зробили такі відомі вітчизняні науковці, як О. Балакірева, С. Бандур, Л. Безтелесна, В. Васильченко, І. Гнибіденко, О. Грішнова, В. Данюк, Т. Заяць, Л. Ільч, І. Кравченко, М. Кримова, Л. Колешня, А. Колот, В. Куценко, Е. Лібанова, Л. Лісогор, С. Мельник, Т. Оболенська, В. Онікієнко, А. Павленко, І. Петрова, В. Петюх, В. Савченко, М. Семикіна, Н. Якімова та інші.

Розроблений у наукових працях рівень дослідження конкурентного середовища закладів освіти є достатньою методологічною базою для орієнтації політики університетів на власні конкурентні переваги. Разом з цим, приклади вдалої конкурентної стратегії є поодинокими. Відсутність конструктивних рішень обумовлена комплексом чинників, що визначають суперечливу комбінацію ринкових та неринкових задач університету, усвідомлення яких та імплементація на цій основі релевантних інструментів реагування потребують нового рівня менеджменту. Критично важливі пріоритети нових підходів охоплюють складне коло задач: забезпечення органічного та продуктивного поєднання високої суспільної місії з гострими потребами поточної рентабельності, академічних традицій та свободи з регламентацією та обмеженнями бюджету, формальних систем забезпечення якості з щирим усвідомленням змісту цієї діяльності. Додає складності потреба врахування впливу та очікувань кожного представника динамічної полісуб'єктної системи споживачів освітніх послуг університету (держава, бізнес, студенти та майбутні студенти, домогосподарства, роботодавці, поточні та перспективні ринкові очікування щодо якості фахівців), вплив та очікування кожного з яких мають бути враховані. Отже, визначення ефективних способів підвищення конкурентоспроможності університету є вкрай актуальним та потребує більш глибокого та детального дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса: «Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку регіональних економічних систем» (номер держреєстрації 0117U004138, 2017–2021 рр.), в рамках якої запропоновано напрями подолання ризиків діяльності університету, а також розроблено механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг; «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та

інноваційна складові» (номер державної реєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), в межах якої визначено концептуальні засади управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг та окреслено напрями вдосконалення методів просування освітніх послуг університету.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування та розробка теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг.

Відповідно до мети в роботі було поставлено і вирішено такі задачі:

уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг;

визначити сутність, чинники, принципи та ризики управління конкурентоспроможністю університету;

систематизувати наукові підходи до визначення особливостей ринку освітніх послуг як конкурентного середовища функціонування університету;

дослідити особливості розвитку ринку освітніх послуг України;

проаналізувати вплив конкурентного середовища на функціонування сучасного університету;

провести оцінку конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг;

розробити механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг;

сформувати рекомендації щодо вдосконалення методів просування освітніх послуг університету;

обґрунтувати пропозиції щодо розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування, регулювання та управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг.

*Предмет дослідження* – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних науковців з теорії та практики менеджменту, ризик-менеджменту, управління конкурентоспроможністю, поведінкової економіки. Для вирішення поставлених задач використано такі методи дослідження економічних явищ і процесів: *теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, індукції і дедукції* – для визначення сутності понять «конкурентоспроможність університету», «управління конкурентоспроможністю університету», «ризик діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг», «ринок освітніх послуг», «освітня послуга»; *структурно-логічного аналізу* – для побудови логіки та структури дослідження, розробки механізму управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг; *системного аналізу* – для удосконалення пропозицій щодо розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету та впровадження рекомендацій щодо вдосконалення методів просування освітніх послуг університету; *монографічний метод* – для визначення показників та індикаторів впливу на формування, регулювання та управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг; *методи статистичного аналізу* – для оцінки показників, що характеризують сучасний стан та проблеми управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг; *методи економіко-математичного моделювання* – для моделювання впливу чинників на управління конкурентоспроможністю університету; *методи соціологічного дослідження* (метод анкетування та моніторингу) – для поглибленого аналізу та удосконалення змісту заходів, що запроваджуються університетом задля підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг; *графічний* – для наочного подання положень дисертаційної роботи.

*Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, офіційні матеріали та документи міжнародних організацій щодо регулювання ринку освітніх послуг, забезпечення якості вищої освіти, функціонування університетів та управління їх конкурентоспроможністю (Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Всесвітнього економічного форуму), офіційні видання, тематичні збірники й довідники Державної служби статистики України, Євростату, наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, результати власних досліджень.*

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг.

Основні наукові результати полягають у такому:

*вперше:*

сформовано механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, що представляє собою сукупність організаційних, правових, соціальних і економічних форм, принципів та чинників впливу на процес управління конкурентоспроможністю університету з метою забезпечення конкурентних переваг закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, використання сучасних інформаційних та управлінських технологій в освіті та підвищення успішності входження випускників у ринок праці; розроблений механізм реалізується через врахування уточнених його складових: мети, цільових орієнтирів, специфічних принципів формування, функціональних взаємозв'язків між суб'єктами управління (держава, ринок освітніх послуг, ринок праці, університет, випускник), зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на формування конкурентоспроможності університету;

запропоновано сукупність критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, які узагальнено характеризують очікування надавачів та споживачів освітніх

послуг; якісний вимір передбачає оцінювання специфічних рис якості освітніх послуг та наукової діяльності університету, професійної компетентності випускників, що в сукупності визначає здатність університету гнучко та швидко реагувати на виклики навколишнього середовища (економічні, соціальні, політичні, екологічні, технологічні, юридичні та інші зміни);

*удосконалено:*

понятійно-категоріальний апарат дослідження проблем управління конкурентоспроможністю університету на основі обґрунтування авторських визначень базових понять: *конкурентоспроможність університету* визначається як здатністю пристосовування до мінливих умов конкуренції в певному сегменті ринку за допомогою підвищення економічної ефективності своєї діяльності (внутрішня економічна конкурентоспроможність) та високим ступенем задоволення попиту споживачів на випускників та окремі університетські послуги (освітні, наукові), які за своїми якісними та вартісними характеристиками більш привабливі, ніж освітні продукти конкурентів (зовнішня соціальна конкурентоспроможність); *управління конкурентоспроможністю університету* розглядається як вплив на власні конкурентні переваги з метою досягнення найкращої ринкової позиції; конкурентні переваги зосереджені у фінансово-економічній, кадровій, маркетинговій, інфраструктурній і соціально-політичній сферах та визначаються якістю освітніх послуг; *ризики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг* визначаються як сукупність потенційно загрозливих обставин, здатних привести до несприятливих організаційних і соціально-економічних наслідків, матеріальних та репутаційних втрат для суб'єктів ринку освітніх послуг (держави, закладу вищої освіти, індивіда, домогосподарства, роботодавців);

науково-методичне забезпечення розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету, яке включає наступні етапи: ідентифікація ризиків діяльності університету (виявлення, оцінка ймовірності, прогнозування наслідків), вибір методів управління ризиками (аналіз альтернативних

методів, вибір оптимальних), розробка стратегії управління ризиками та їх подолання (на основі відібраних методів плануються заходи для зниження ймовірності ризиків і скорочення їх негативних наслідків), реалізація розробленої стратегії, оцінка результатів управління ризиками діяльності університету та коригування стратегії; запропонований підхід спрямований на підвищення точності стратегічних задач та створення умов їх досягнення на основі якості ресурсного забезпечення, релевантності управлінських інструментів планування та контролінгу в системі освіти;

*дістали подальшого розвитку:*

систематизована та змістовно конкретизована класифікація ризиків діяльності університету за такими ознаками: за причинами виникнення, видами діяльності, суб'єктами ринку освітніх послуг, зовнішніми і внутрішніми факторами, первинними і вторинними ознаками; використання даної класифікації створює передумови для ідентифікації потенційно загрозливих зон, дозволяє виокремити місце кожного виду ризику в діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг та сфокусувати на них управлінський вплив; підхід апробований на етапі обґрунтування стратегії та тактики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг;

комплексна оцінка ціннісних орієнтирів та мотивів держави, університету, випускників і роботодавців як суб'єктів ринку освітніх послуг та ринку праці, що дає змогу виявити та оцінити суперечливі процеси у сфері формування та управління конкурентоспроможністю університету, визначити релевантність професійно-кваліфікаційних траєкторій та очікувань випускників запиту ринку праці та роботодавців;

науково-методичні засади обґрунтування системи напрямів та заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, яка базується на модернізації університетського менеджменту, залученні потенціалу взаємодії бізнес-структур, держави та органів місцевого самоврядування на основі балансу інтересів, інтеграції університету у світовий освітній простір; впровадження результату дозволить

вдосконалити нормативно-правову базу щодо регламентації діяльності закладів вищої освіти, сформувати ефективну систему опанування здобувачами вищої освіти затребуваних роботодавцем компетентностей, своєчасно оновлювати й розвивати механізми та інструменти виявлення поточних і перспективних потреб ринку праці, що має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності університету та можливостей для його інноваційного розвитку.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що основні положення і висновки, які наведені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг. Отримані наукові результати впроваджено на регіональному рівні: у діяльності Департаменту освіти Вінницької міської ради в рамках розробки проєктів програми розвитку освіти та стратегії розвитку міста, а також при формуванні інформаційно-освітнього простору для задоволення потреб та інтересів Вінницької міської об'єднаної територіальної громади (довідка № 11-00-004-40123 від 18.10.2021 р.) – визначення сукупності критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг за кількісними та якісними параметрами, які характеризують очікування надавачів та споживачів освітніх послуг; комплексна оцінка ціннісних орієнтирів та мотивів поведінки держави, університету, випускників і роботодавців на ринку освітніх послуг та ринку праці, що дає змогу виявити та оцінити суперечливі процеси у сфері формування та управління конкурентоспроможністю університету, визначити відповідність професійних очікувань випускників стану та потребам ринку праці та вимогам роботодавців, а також позицію роботодавців щодо найму випускників університету; механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, який характеризується сукупністю організаційних, правових, соціальних та економічних форм, принципів, чинників впливу на



процес управління конкурентоспроможністю університету з метою підвищення успішності входження випускників у ринок праці, забезпечення конкурентних переваг ЗВО на ринку освітніх послуг, застосування сучасних інформаційних та управлінських технологій в освіті; Вінницького обласного центру зайнятості в рамках здійснення заходів з професійної орієнтації, наповнення та просування освітнього порталу, навчання безробітних, інформаційних та консультаційних послуг, пов'язаних з працевлаштуванням випускників закладів вищої освіти (довідка №05-12/3806-21 від 21.09.2021 р.) – напрями підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, впровадження яких дозволить вдосконалити нормативно-правову базу щодо регламентації діяльності закладів вищої освіти, сформувати ефективну систему опанування здобувачами вищої освіти затребуваних роботодавцем компетентностей, своєчасно оновлювати й розвивати механізми та інструменти виявлення поточних і перспективних потреб ринку праці, що має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності університету та можливостей для його інноваційного розвитку; рекомендації щодо розвитку ринку освітніх послуг університету, динаміка та кон'юнктура якого є важливими в контексті стану ринку праці та задоволення попиту з боку споживачів освітніх послуг; пропозиції щодо розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету, що сприятиме підвищенню економічної ефективності функціонування закладу вищої освіти, зростанню його конкурентоспроможності, підвищенню якості трудових ресурсів, покращенню планування та контролінгу в системі освіти, посиленню адаптації до мінливих умов навколишнього середовища, забезпеченню умов для сталого розвитку системи освіти в цілому.

Результати досліджень також використовуються в навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Стратегічне управління», «Ринок праці», «Управління

якістю та конкурентоспроможністю», «Управління змінами» (довідка № 68/01.1.3-43 від 16.08.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки теоретико-методичних та науково-практичних засад побудови механізму управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг та формування концептуальних підходів до розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету. Наукові положення, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, що є результатом власних досліджень здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідались та отримали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях: «Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації» (м. Запоріжжя, 2019 р.), «Проблеми формування та реалізації регіональної економіки» (м. Запоріжжя, 2020 р.), «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (м. Львів, 2021 р.), «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2021 р.), «Трансформація соціально-економічних систем в контексті викликів глобального економічного розвитку» (м. Вінниця, 2021 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення у 9 наукових працях загальним обсягом 4,00 д.а., з них особисто автору належить 2,77 д.а., у тому числі 1 стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, 4 статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (із них 3 – у співавторстві), 4 публікації за матеріалами конференцій (із них 2 – у співавторстві).

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 271 сторінка. Робота містить 21 таблицю, з них 8 таблиць займають 9 повних сторінок, 45 рисунків, з них 8 рисунків займають 8 повних сторінок, 9 додатків на 32 сторінках, список використаних джерел із 247 найменувань на 23 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 199 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ

#### **1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг**

Останніми десятиліттями українські заклади вищої освіти функціонують у нових соціально-економічних умовах. Загострення конкурентної боротьби, викликане стрімким зростанням кількості університетів, зниженням чисельності потенційних абітурієнтів, факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, що швидко змінюються, зміною поведінки споживачів освітніх послуг, вимагає від університетів використання нових інструментів підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Отже, актуалізується питання вивчення понятійно-категоріального апарату дослідження конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, систематизації факторів, що впливають на конкурентоспроможність університету у сучасних ринкових умовах, розробки механізму управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг з використанням методів маркетингового управління, а також методів оцінки конкурентоспроможності університету.

Освітні послуги на сучасному ринку реалізуються в умовах жорсткої конкуренції. Через це університети вимушені нарощувати конкурентну перевагу та займати високі позиції на ринку. У такому випадку доцільним та нагальним є дослідження сучасних узагальнених наукових підходів до визначення таких економічних категорій, як «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», що складають понятійно-категоріальний апарат дослідження конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг.

Економічній науці відомі численні дослідження, в рамках яких розроблено поняття конкуренції, конкурентоспроможності, показники та

фактори, що її визначають. Особливість даного явища полягає в тому, що, поряд із загальними поняттями, кожен вид діяльності характеризується специфікою набору показників, критеріїв і факторів конкурентоспроможності.

Поняття та сутність конкуренції досліджувалися численними представниками різних напрямів економічної думки. Перш за все, відзначимо, що конкуренція є найважливішим механізмом стимулювання ефективності, пропорційності та динамічності ринкової економіки. Під конкуренцією (від лат. *concurrentia* – зіштовхуватися) розуміємо суперництво суб'єктів ринкової економіки, у якому їх самостійні дії ефективно стримують можливість кожного з них вплинути у односторонньому порядку на загальні умови обігу товарів або послуг на відповідному ринку.

Основним напрямом у класичній політичній економії щодо конкуренції було її представлення у вигляді сили, яка сприяє активізації економічного життя в суспільстві. У подальшому класична теорія конкуренції була розвинута в роботах А. Сміта. Ним розглядався розвиток товарно-грошових відносин за умов вільної конкуренції. У роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів» визначено поняття «невидимої руки», що представляє собою ринковий механізм саморегулювання економіки. На думку А. Сміта в економіці вільного ринку певні індивіди, що керуються власними інтересами, спрямовуються ніби невидимою рукою ринку та їх дії мимоволі забезпечують здійснення інтересів інших людей та суспільства загалом [86].

Найбільш масштабний розвиток теорія конкуренції набула у ХХ столітті. Найбільш значні теоретичні дослідження конкуренції було проведено Й. Шумпетером, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, Ф. Хайєком та М. Портером.

Британський економіст та політичний діяч Дж. Міль досліджував конкуренцію як закон. Він писав, що «зважаючи на те, що конкуренція є єдиним регулювальником цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, який встановлює правила цього регулювання» [41, с. 394].

Представники американської школи економіки К.Р. Макконнелл та С.Л. Брю підтримували теорію «невидимої руки» А. Сміта, акцентуючи увагу

на важливості впливу конкуренції на задоволення споживчих запитів. Вони приділяють важливе значення відсутності бар'єрів входу та виходу з ринку та наводять своє визначення: «Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок та залишати його» [38, с. 439].

Особливе місце посідають праці М. Портера, який сформулював концептуальні засади конкуренції ще наприкінці 70-х. ХХ ст. розвивав цей науковий напрям [51, с. 215]. Він є автором книги «Конкуренція», яка охоплює теоретичні аспекти конкуренції. Автор визначає конкуренцію як найважливіший елемент процвітання та розвитку як компаній, так і суспільства загалом. М. Портер дійшов висновку, що в організації конкуренції приймають участь не тільки підприємства, котрі займаються виробництвом та реалізацією товарів, робіт та послуг, а й споживачі, постачальники. Ця теорія представлена п'ятьма силами конкуренції, що включають [51]: аналіз загрози появи продуктів-замінників; аналіз загрози появи нових гравців; аналіз ринкової влади постачальників; аналіз ринкової влади споживачів; аналіз рівня конкурентної боротьби.

Також потрібно відзначити ще один важливий аспект конкуренції – впровадження інновацій. У ході ведення конкурентної боротьби організації змушені шукати нові продукти та послуги, які затребувані чи можуть бути затребувані ринком, підвищувати їхню якість, використовувати нові, ефективніші способи виробництва та управління. Досягнення цих параметрів можливе завдяки впровадженню діяльності інновацій. Як наслідок, конкуренція є основним чинником сприйнятливості організації до інновацій.

Розглянувши описані підходи до визначення поняття конкуренції, можна дійти висновку, що кожен із них містить у собі ті чи інші аспекти цього поняття. В основному наведені вище визначення не суперечать, а, швидше, доповнюють один одного, що не дозволяє розглядати їх окремо як досить цілісні характеристики поняття конкуренції. Дослідивши існуючі трактування поняття «конкуренція», можна виокремити три основні підходи. У першому

підході конкуренція є процесом, який характеризується саморегуляцією. У другому підході конкуренція сприймається як суперництво на ринку за досягнення найсприятливіших умов існування організації та максимізації прибутку. І третій підхід наголошує на соціальній (споживчій) спрямованості процесу ведення конкурентної боротьби.

Перейдемо до більш детального вивчення поняття «конкурентоспроможність». У сучасній економічній літературі конкурентоспроможність пов'язується з виграшем, надійністю, якістю, компетентністю та ефективністю підприємства. Існує безліч трактувань цього поняття. Зокрема, конкурентоспроможність можна визначити як «комплекс управлінських та маркетингових дій, які використовуються для ефективного досягнення цілей та завдань підприємства, що дозволяють йому зайняти міцні позиції у боротьбі з конкурентами» [32, с. 48]. Інші науковці вважають, що конкурентоспроможність – це реальна і потенційна здатність з урахуванням наявних можливостей проектувати, виготовляти і реалізувати в конкретних умовах товари, що за своїми споживчими та вартісними характеристиками в комплексі є більш привабливими для споживачів, аніж товари конкурентів [5, с. 254]. Розглянемо більш детально змістовні аспекти визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», що узагальнені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Змістовні аспекти визначення сутності поняття  
«конкурентоспроможність»**

<b>Автори</b>	<b>Зміст визначення</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Чемберлін Е., Робінсон Дж.	Конкурентоспроможність – це не лише можливість протистояти конкурентам, але й уникати боротьби, розвиваючи нові ринки диференційованої продукції
Шумпетер Й., Ромер П.	Конкурентоспроможність визначається здатністю створювати нові технології, нові ринки та ідеї
Портер М.	Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта господарювання, що характеризується високим ступенем відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик

1	2
Хендерсон Б., Уільямсон О.	В основу конкурентоспроможності покладено низькі витрати виробництва, що отримуються в результаті застосування ефективніших методів виробництва при порівнянні з цінами конкурентів
Хемел Г., Прахалад К.	Конкурентоспроможність – це здатність передбачення, заснована на навичках, знаннях, досвіді та інтелектуальному лідерстві
Кантвелл М.	Конкурентоспроможність розуміється як потенціал, необхідний для сталого економічного зростання в міжнародному конкурентному середовищі, в якому існують і фірми, і промислові комплекси або кластери, і навіть цілі країни, та які мають еквівалентні, але різні можливості для власного потенціалу конкурентоспроможності
Бест М.	Ключовим чинником конкурентоспроможності є не інтенсивність використання ресурсів, а їх раціональне застосування. Велике значення має здатність швидко адаптуватися до абсолютно різних методів розвитку, виробництва, маркетингових рішень тощо.
Дьюренд М.	Основою конкурентоспроможності є нецінові фактори, такі як технологічні інновації та якість, але вони важко піддаються аналізу через труднощі виміру та кількісного порівняння
Невенс Т., Самм Н.	Головними факторами, що визначають конкурентоспроможність, є організаційні (у тому числі управлінські) та технологічні, а також такі характеристики людських ресурсів, як уміння та навички, кваліфікація, мотивація працівників. Сукупність даних факторів визначають життєстійкість та адаптивність суб'єкта підприємництва в конкурентних умовах, а показники прибутку, по суті, є кінцевою метою виживання у конкурентних умовах
Хопкінс Л.	Конкурентоспроможність визначається як безперервний процес інновації, удосконалення та підвищення додаткової вартості та продуктивності
Фатхутдінов Р.	Конкурентоспроможність розглядається як відносна категорія, оскільки вважається, що конкурентний товар має найкращі властивості відносно товарів-субститутів або товарів-замінників
Макогон Ю., Гохберг Ю., Чернега О.	Конкурентоспроможність розглядається як вдале використання зовнішніх та внутрішніх ресурсів для визначення конкурентних переваг
Ушакова Н.	При визначенні конкурентоспроможності акцентується увага на узагальненні оцінки конкурентних переваг для досягнення прибуткового функціонування підприємства
Піддубний І., Піддубна А.	Конкурентоспроможність – це можливість ефективно функціонувати основному виробництву підприємства при використанні конкурентних переваг в середовищі, що постійно змінюється

складено автором на основі [8; 21; 35; 62; 67; 82]



Отже, аналіз зарубіжних та вітчизняних наукових підходів до трактування поняття конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок про багатогранність цієї категорії та необхідність її подальшого вивчення. Надані у табл. 1.1 визначення дозволяють побачити в них різну економічну природу та класифікувати їх з точки зору різних підходів. Виходячи з цього, розроблено та запропоновано класифікацію методологічних підходів визначення конкурентоспроможності на підставі факторів, що забезпечують її зростання, та цілей, яких вона прагне досягти (її якісних характеристик) (рис. 1.1). Класифікація включає сім груп: виробничі теорії (теорії виробничої ефективності), інституційні теорії, теорії технологічного (інноваційного) розвитку (удосконалення), ринкові (маркетингові) теорії, теорії національного (суспільного) добробуту, управлінські теорії та змішані теорії.

Запропонована класифікація надає більш детальну характеристику та опис відмінностей у підходах до вивчення конкурентоспроможності, а, отже, проведене ґрунтовне дослідження поняття конкуренції та конкурентоспроможності дозволяє визначити специфіку конкуренції на ринку освітніх послуг. Варто наголосити на тому, що ринок освітніх послуг – це взаємодія попиту на освітні послуги з боку основних господарюючих суб'єктів (окремих особистостей, домогосподарств, підприємств і організацій, держави (органів управління)) з їх пропозицією, яке забезпечують різні освітні установи. Тобто, *конкуренцію на ринку освітніх послуг* доцільно визначити як змагальність фізичних та юридичних осіб, які надають освітні послуги в певному сегменті, за обмежений обсяг реального та перспективного платоспроможного попиту з боку споживачів (фізичних та юридичних осіб, держави), результатом якої є якісне задоволення потреб населення в отриманні нових знань, вмінь, навичок та компетенцій, покращення підготовки кваліфікованих кадрів та підвищення соціально-економічної ефективності функціонування навчальних закладів.

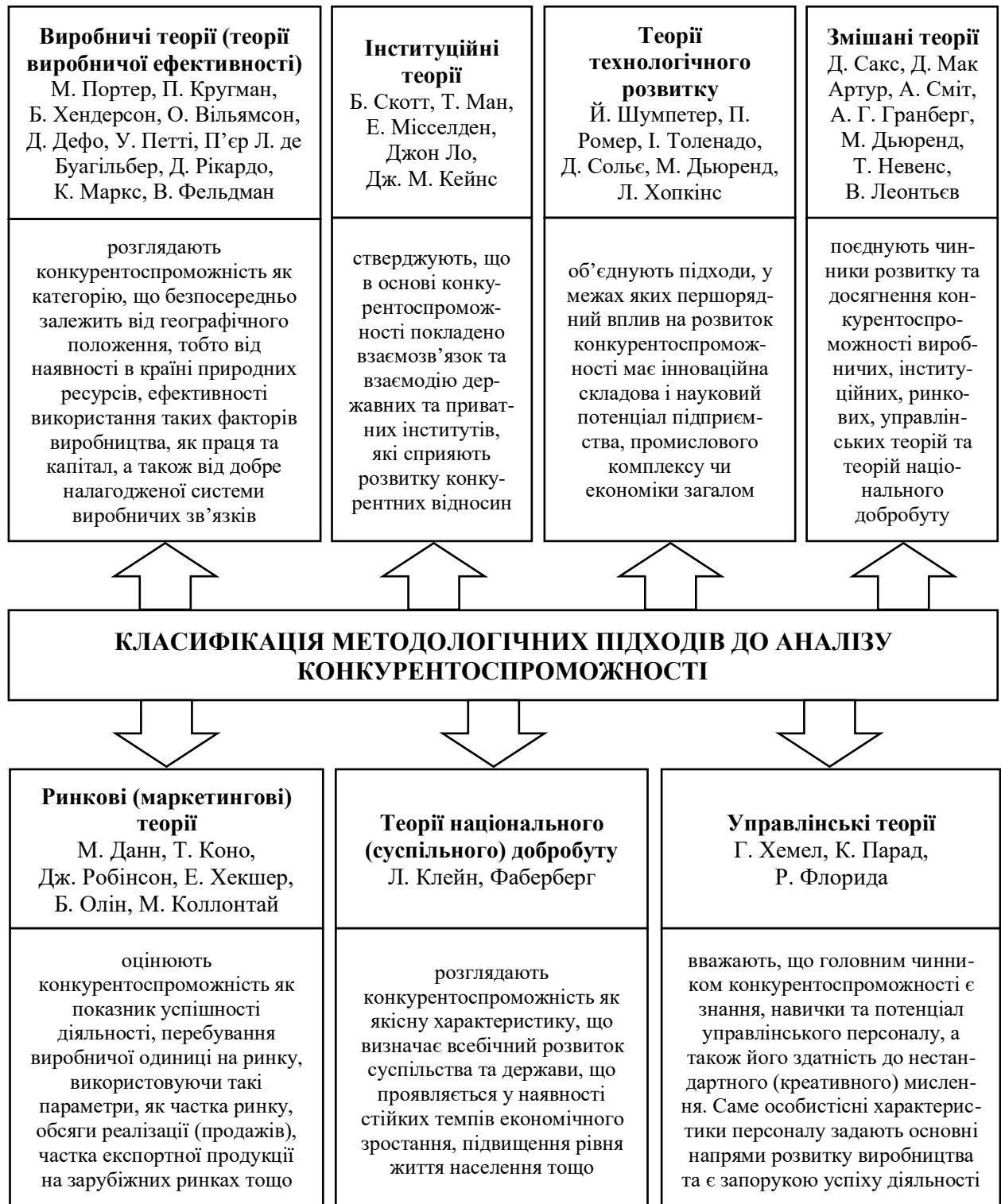


Рис. 1.1. Класифікація методологічних підходів до аналізу конкурентоспроможності

складено автором на основі [2; 21; 35; 38; 39; 41; 63; 67; 82; 86]

Проведене дослідження літературних джерел показало, що однозначне трактування поняття «конкурентоспроможність вищого навчального закладу» відсутнє. У понятті конкурентоспроможності університету виділяють кілька

складових. Н.І. Пащенко визначає конкурентоспроможність університету як «його справжні та потенційні можливості з надання відповідного рівня освітніх послуг, які задовольняють потреби суспільства з підготовки висококваліфікованих фахівців, а також потреби по розробці, створенню та реалізації науково-методичної та науково-технічної продукції як в даний час, так і в майбутньому» [53, с. 67].

На думку І.Б. Романової, «конкурентоспроможність – це властивість університету, що визначає частку релевантного ринку освітніх послуг, що належить цьому університету, і можливість перешкоджати перерозподілу ринку на користь інших суб'єктів» [54, с. 67].

Р.А. Фатхутдінов зазначає, що конкурентоспроможність університету - «це його здатність: 1) готувати фахівців, що витримують конкурентну боротьбу на конкретному зовнішньому та внутрішньому ринку праці; 2) розробляти конкурентоспроможні нововведення в своїй галузі; 3) вести ефективну відтворювальну політику в усіх сферах своєї діяльності» [63, с. 37]. При цьому механізм управління конкурентоспроможністю університету складається з наступних взаємопов'язаних компонентів: місія університету, його зв'язки із зовнішнім середовищем, інструменти нової інноваційної економіки, застосування яких може забезпечити його конкурентоспроможність, принципи, функції та методи управління. Загалом, погоджуючись із визначенням Р. Фатхутдінова, зазначимо, що конкурентоспроможність університету визначається його здібностями задовольняти потреби суспільства в освітніх послугах відповідно до державних стандартів і реалізовувати це не гірше, ніж конкуренти, що є на ринку [64].

Л.А. Корчагова розглядає конкурентоспроможність університету як його можливість бути виокремленим серед інших закладів вищої освіти через найкращі соціально-економічні показники (наприклад, якість та ціна навчання, умови, форми та методи навчання, місце розташування, престиж, реклама тощо) [32].

Л. Прус визначає конкурентоспроможність ЗВО [52] як здатність університету з урахуванням ціни, якості та асортименту задовольняти існуючі та створювати майбутні потреби споживачів на ринку освітніх послуг у певний проміжок часу, формуючи при цьому суспільну спрямованість та власний стійкий розвиток за рахунок конкурентних переваг.

К.В. Кравченко доводить, що конкурентоспроможність університету – це його здатність пристосовуватися до потреб замовників освітніх послуг, постійно розвиватись відповідно до його стратегії та місії, враховуючи тенденції конкретного сегмента освітнього ринку, орієнтуючись на ефективне використання існуючих ресурсів та співпрацю з партнерами [33].

Специфіка діяльності університету полягає в тому, що його конкурентоспроможність може бути оцінена з позиції декількох суб'єктів: абітурієнтів (та їх батьків), державних замовників (Міністерства освіти та науки або іншого міністерства, що має мережу закладів вищої освіти), роботодавців у вигляді комерційних організацій та підприємств, державних і муніципальних установ, органів влади тощо.

При цьому слід зазначити, що основою конкурентоспроможності університету є ефективне поєднання якісних і вартісних факторів конкурентоспроможності. До складу якісних факторів ми відносимо відмінні риси освітніх послуг університету, наукової діяльності професорсько-викладацького складу та компетенцій випускників, що пов'язані, в тому числі, зі здатністю університету гнучко та швидко реагувати на виклики навколишнього середовища (економічні, соціальні, політичні, екологічні, технологічні, юридичні та інші зміни). До вартісних факторів належать, в першу чергу, витрати університету при здійсненні основної діяльності та вартість освітніх та науково-дослідних послуг, що надаються університетом. Це накладає свій відбиток на поняття його конкурентоспроможності, яка носить інтегральний характер і включає кілька взаємопов'язаних основних атрибутів: вартісні (конкурентоспроможність витрат; конкурентоспроможність ціни) та якісні (конкурентоспроможність освітніх

послуг; конкурентоспроможність наукової діяльності; конкурентоспроможність випускників) фактори конкурентоспроможності.

Отже, можна дати наступне визначення *конкурентоспроможності університету* – здатність пристосовуватися до мінливих умов конкуренції в певному сегменті ринку за допомогою підвищення економічної ефективності своєї діяльності (внутрішня економічна конкурентоспроможність) та високий ступінь задоволення попиту споживачів на випускників та окремі університетські послуги (освітні, наукові), які за своїми якісними та вартісними характеристиками більш привабливі, ніж освітні продукти конкурентів (зовнішня соціальна конкурентоспроможність).

Важливими поняттями теорії конкурентоспроможності нарівні з поняттям «конкурентоспроможність» є поняття «конкурентні переваги» і «компетенції». В економічній літературі поняття конкурентних переваг недостатньо висвітлено. Першим науковцем, який використовував це поняття, є американський економіст М. Портер [51], який розглядав конкурентну перевагу як становище організації на ринку, що дозволяє їй долати сили конкуренції та залучати покупців. На його думку, конкурентні переваги організації можна розділити на два види: низькі витрати, тобто здатність до виробництва продукції з витратами, меншими ніж у конкурентів, і диференціацію товарів, що є здатністю до забезпечення споживачів унікальною та більшою цінністю.

Слід зазначити, що конкурентні переваги організації мають тісний взаємозв'язок з її конкурентним статусом, який, згідно з формулюванням І. Ансоффа, є характеристикою конкурентних позицій організації на ринку [2]. Чим вищий конкурентний статус організації, тим більше у неї конкурентних переваг, і навпаки. При цьому підвищити конкурентний статус організації можна за рахунок створення умов, що забезпечують оптимальні параметри її функціонування та розвитку з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасних економічних умовах існує необхідність у створенні комплексної системи формування та підтримки конкурентних переваг організації, що включає сукупність інноваційних, інвестиційних, маркетингових, організаційно-управлінських, кадрових та соціальних заходів. Така система мусить мати чітко поставлену мету, враховувати зміни кон'юнктури ринку, бути адаптивною та забезпечувати можливості для швидкого та гнучкого прийняття ефективних управлінських рішень.

Важливою складовою системи конкурентних переваг університету є компетентнісна складова, що є основою якісних характеристик продукту, сервісу, менеджменту. За відсутності кваліфікованого сучасного мотивованого персоналу (професорсько-викладацького складу та співробітників), за відсутності розвиненої управлінської та організаційної інфраструктури, університет не може мати конкурентних переваг та високих показників результативності у довгостроковому періоді порівняно з конкурентами.

Таким чином, для формування стратегічної (довгострокової) конкурентоспроможності університету слід керувати компетенціями та його конкурентними перевагами у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

В основі конкурентної переваги лежить специфічний досвід роботи та навички, професіоналізм персоналу університету, якими не володіють конкуренти та який не можна придбати за короткий відрізок часу. У цьому сенсі формування конкурентної переваги ґрунтується на компетенціях і по суті, тотожно розробці конкурентної стратегії як способу досягнення переваги на конкретному ринку. У загальному випадку можна говорити про існування ланцюжка: компетенції – конкурентні переваги – конкурентоспроможність – конкурентний потенціал. Отже, доречно провести класифікацію конкурентних переваг університету [21].

Вважаємо, що якщо застосувати загальний модельний підхід М. Портера до ринку освітніх послуг, то можна показати, що основа конкурентних переваг

того чи іншого університету визначається: позицією у факторах виробництва, включаючи наявність кваліфікованих професорсько-викладацьких кадрів, матеріально-технічної бази та необхідної інфраструктури; характером та динамікою попиту на конкретні види освітніх послуг; наявністю або відсутністю споріднених видів діяльності університету, що підсилюють його конкурентоспроможність (наукові дослідження, інформаційний бізнес, маркетингове управління); існуванням стійкої стратегії, структури та ступенем суперництва на ринку.

Таким чином, конкурентні переваги університету можна диференціювати на зовнішні та внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги формуються завдяки чинникам зовнішнього середовища: політика держави, сприятливий стан попиту, відсутність конкуренції тощо. Внутрішні конкурентні переваги формуються лише завдяки внутрішнім ресурсам та зусиллям самого університету та його складових.

Конкурентні переваги університету можна диференціювати виходячи з базових умов, що визначають характер джерела конкурентних переваг.

1. Конкурентні переваги університету, засновані на економічних чинниках: наявність високого платоспроможного попиту на ринках збуту; додаткове державне фінансування або наявність інших джерел фінансування (спонсори, замовники НДДКР тощо); низька еластичність попиту на послуги університету (наприклад, у зв'язку з його високою престижністю або відомчою приналежністю); наявність ефекту масштабу у зв'язку з широким охопленням ринку освітніх послуг; наявність ефекту досвіду, що відображає високу кваліфікацію кадрів та нижчі питомі витрати тощо.

2. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на нормативно-правових актах. Ці переваги впливають з законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади, Міністерства освіти і науки та його структур щодо окремих університетів.

3. Конкурентні переваги структурного характеру: виникають за рахунок ефективного використання можливостей вертикальної та горизонтальної

інтеграції університету з його партнерами: створення навчально-виробничих комплексів безперервної освіти, університетських комплексів, участь в освітніх кластерах тощо.

4. Конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами: такі переваги можуть виникнути, наприклад, у регіональних університетів у порівнянні з філіями столичних на їх території завдяки використанню адміністративного (місцевого) ресурсу.

5. Конкурентні переваги, що визначаються рівнем розвитку інфраструктури ринку. Розвиненість транспортної, комунікаційної, інформаційної та інших підсистем інфраструктури дозволяє університету отримувати переваги під час її використання. Очевидно, що найбільш розвинена інфраструктура характерна для великих міст, що дає переваги в її використанні університетам, що знаходяться там. Так, столичні університети традиційно мають більш розвинену систему взаємовідносин з іноземними партнерами. Вони традиційно є центрами зосередження інтелектуальних, інформаційних ресурсів та розвитку певних наукових напрямів, центрами проведення семінарів, конференцій, круглих столів.

6. Конкурентні переваги, пов'язані з розвиненою науковою діяльністю університету. Розвинена наукова діяльність дозволяє університету залучати ресурси у вигляді грантів та інших методів цільового фінансування НДДКР. Розвинена наукова діяльність є основою формування висококваліфікованого штату професорсько-викладацького складу та якості навчально-методичної роботи, які безпосередньо впливають на якість освітньої послуги.

7. Конкурентні переваги, пов'язані з ефективною організацією навчально-методичної роботи та високою якістю освітніх послуг: сучасні технології навчання, регулярне підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу, висока якість навчально-методичної роботи, використання сучасних інформаційних технологій у навчальному процесі тощо.



8. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на географічних факторах. Вже було зазначено раніше, що місцезнаходження університету є визначальним в умовах зростання конкуренції. Столичні університети мають суттєві переваги на відміну від регіональних університетів.

9. Конкурентні переваги, що визначаються високим ступенем поінформованості керівництва університету. Інформація про можливі зміни у законодавстві, у діяльності конкурентів, в освітніх технологіях допомагають університету швидше адаптуватися до нових умов, що сприяє зростанню його конкурентоспроможності.

Можна класифікувати конкурентні переваги університету, ґрунтуючись на типології, заснованій на виокремленні матеріальних та нематеріальних ресурсів. Можна використовувати й інші ознаки класифікації конкурентних переваг університету. Однак, на наш погляд, найбільш коректним підходом до виявлення конкурентних переваг університету є їх диференціація за видами функціонального потенціалу (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Конкурентні переваги університету за видами функціонального потенціалу**

<b>Функціональні складові потенціалу</b>	<b>Конкурентні переваги</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Навчально-методичний та інноваційний	Спектр освітніх послуг Якість навчально-методичної роботи Якість та забезпеченість навчально-методичною літературою навчального процесу Якість викладання навчальних дисциплін Використання інформаційних технологій Рівень комп'ютеризації Впровадження інноваційних курсів та методів викладання Можливість вибудовування для студента індивідуальної траєкторії навчання Наявність міжнародних освітніх програм Затребуваність випускників університету на ринку праці Можливість додаткової освіти та її якість Комфортність та оснащеність навчальних аудиторій

1	2
Науково-дослідний	Наявність наукових шкіл Націленість на фундаментальні та/або прикладні дослідження Обсяги наукових досліджень Число наукових публікацій Наявність відомих вчених Наявність магістратури, аспірантури, докторантури Наявність запатентованих винаходів Участь у міжнародних дослідженнях Щорічні наукові конференції під егідою університету Наукова робота серед студентів
Людський	Кваліфікація професорсько-викладацького складу Творчий потенціал професорсько-викладацького складу Кваліфікація співробітників Творчий потенціал співробітників Мотивація, задоволеність, лояльність професорсько-викладацького складу та співробітників
Фінансово-економічний	Фінансова стійкість університету Наявність додаткових джерел фінансування (спонсорство, доходи від неосвітніх послуг тощо) Ефективність цінової політики Бюджетна політика
Соціальний	Відносини на всіх рівнях між керівництвом університету, професорсько-викладацьким складом, співробітниками та студентами Відносини університету з місцевими органами влади Відносини університету зі стейкхолдерами Розвиток соціальної інфраструктури
Управлінський	Якість управління на вищому рівні (ректорат) – коректний вибір статусу університету, наявність конкурентної стратегії розвитку університету, ефективність процесів планування та контролю Якість управління на рівні деканатів та кафедр Якість виконання на рівні співробітників Корпоративна культура Гнучкість та швидкість реакції на зміну попиту
Маркетинговий	Наявність та якість маркетингової стратегії позиціонування університету Якість стратегії просування університету на ринок Сприйняття бренду університету абітурієнтами, партнерами, конкурентами, внутрішнім середовищем Репутація університету на ринку праці Репутація університету серед стейкхолдерів

Складено автором на основі [21; 27; 62; 82]

Конкурентні переваги університету слід також ділити на короткострокові та довгострокові, а також на легко та важко копіювані конкурентами. На базі конкурентних переваг університету можна формувати стратегію розвитку та конкурентну стратегію. Конкурентні переваги університету також визначають напрями розвитку ключових компетенцій, які, своєю чергою, впливають на розвиток процесів аутсорсингу освітніх послуг.

Обґрунтування сутності, принципів, чинників, ризиків та напрямів управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг вимагає розгляду теоретичних і прикладних аспектів трансформаційних змін у всіх підсистемах зазначеного процесу. Враховуючи вищезазначені аспекти, доцільно запропонувати логіко-структурну схему дослідження управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг (рис. 1.2). На початковому етапі дослідження доцільно дослідити та уточнити понятійно-категоріальний апарат за рахунок обґрунтування визначень базових понять: конкурентоспроможність університету, управління конкурентоспроможністю університету, ризики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг (а також запропонувати їх класифікацію за такими ознаками: за причинами виникнення, видами діяльності, суб'єктами ринку освітніх послуг, зовнішніми і внутрішніми факторами, первинними і вторинними ознаками).

Наступним етапом є аналітичне обґрунтування наукової проблеми, що включає в себе комплексну оцінку ціннісних орієнтирів та мотивів держави, університету, випускників і роботодавців як суб'єктів ринку освітніх послуг та ринку праці (дослідження особливостей розвитку ринку освітніх послуг України, аналіз впливу конкурентного середовища на функціонування сучасного університету), а також оцінювання рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг за сукупністю критеріїв, які узагальнено характеризують очікування надавачів та споживачів освітніх послуг.



Рис. 1.2. Логіко-структурна схема дослідження управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг  
розроблено автором

На заключному етапі варто здійснити практичну реалізацію наукових результатів через розробку механізму управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, обґрунтування науково-методичного забезпечення розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету, формування науково-методичних засад обґрунтування системи напрямів та заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг.

Отже, ринкові умови потребують спеціальної діяльності щодо визначення, постійного контролю рівня та забезпечення бажаних параметрів конкурентоспроможності університету. Впровадження вказаних результатів дозволить вдосконалити нормативно-правову базу щодо регламентації діяльності університету, сформувавши ефективну систему опанування здобувачами затребуваних роботодавцем компетентностей, своєчасно оновлювати й розвивати механізми та інструменти виявлення поточних і перспективних потреб ринку праці, що має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності університету та можливостей для його інноваційного розвитку.

## **1.2. Управління конкурентоспроможністю університету: сутність, чинники, принципи та ризики**

Проблема управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти є вкрай актуальною та затребуваною з наукової та практичної точки зору. В умовах посилення конкуренції за кожного абітурієнта, на перше місце виходить завдання збереження та підвищення конкурентоспроможності, успішне вирішення якого є невід'ємним та необхідним атрибутом завдань менеджменту якості та функціонування закладу вищої освіти загалом.

Наразі питання управління конкурентоспроможністю залишається актуальним, оскільки відсутній єдиний погляд вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо розуміння сутності та пріоритетів цього процесу. Зокрема, О. Кузьмін під управлінням конкурентоспроможністю розуміє ті аспекти

виконання загальних функцій управління, що створюють політику у сфері формування та реалізації конкурентоспроможних послуг. Цілі та відповідальність у цій сфері діяльності формуються за допомогою таких засобів, як планування, оперативне управління, забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [34, с. 131]. На думку Н. Тарнавської, це визначення спрощує розуміння проблеми, обмежує можливості формування системи управління на інноваційних принципах, залишаючи поза увагою бізнес-процес як основний об'єкт управлінського впливу [60, с. 31].

Г. Мансуров вважає, що управління конкурентоспроможністю – це діяльність, орієнтована на створення ряду управлінських рішень, що спрямовуються на протистояння можливим зовнішнім впливам з метою досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань [39, с. 94]. У свою чергу Н. Тарнавська, розглядаючи процес управління конкурентоспроможністю, акцентує увагу на управлінні в контексті інноваційного розвитку за узгодженням маркетингового та ресурсного підходів [61].

Проведений аналіз поглядів науковців на проблему визначення поняття «управління конкурентоспроможністю» показав, що цей процес слід розглядати як напрям менеджменту, який орієнтований на протистояння зовнішнім впливам за допомогою створення та реалізації конкурентоспроможної послуги, на основі узгодження маркетингового та ресурсного підходів в управлінні, при акцентуванні уваги на інноваційність, нестандартність прийняття рішень, у раціональному використанні ресурсів, де пріоритетними мають стати інтелектуальний капітал та знання.

Виходячи з вищезазначеного, зацентруємо увагу на тому, що управління конкурентоспроможністю університету в сучасних умовах представляє собою певний аспект освітнього менеджменту, який орієнтований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, стимулювання до покращення власного потенціалу (кадрове забезпечення, матеріально-технічні ресурси,

інформатизація, зв'язок з громадськістю тощо) та забезпечення стійкого положення у конкурентному середовищі. Конкурентне середовище представляє собою сукупність об'єктів та чинників на ринку освітніх послуг, що впливають на відносини між університетом та замовниками послуг, партнерами та конкурентами.

*Управління конкурентоспроможністю університету* в даному дослідженні пропонується визначити як вплив на власні конкурентні переваги з метою досягнення найкращої ринкової позиції; конкурентні переваги зосереджені у фінансово-економічній, кадровій, маркетинговій, інфраструктурній і соціально-політичній сферах та визначаються якістю освітніх послуг.

Враховуючи, що університети працюють на ринку праці та ринку освітніх послуг, на їх діяльність впливають ряд чинників. Аналіз чинників конкурентоспроможності необхідний для виявлення зовнішніх можливостей та внутрішніх резервів, він дозволяє розробити конкурентоспроможну стратегію функціонування університету, спрямовану на збереження, підвищення та розвиток його конкурентних переваг. Оцінка здатності університету конкурувати на ринках праці та освітніх послуг здійснюється шляхом порівняння аналізованих чинників досліджуваного університету з факторами конкурентоспроможності інших університетів. У роботі проведено систематизацію чинників конкурентоспроможності університету. В системі забезпечення конкурентоспроможності університету виділяють зовнішні та внутрішні чинники (рис. 1.3).

Під зовнішніми чинниками представлено все те, що задає формальні правила діяльності університету на регіональному, національному або світовому ринку. Зовнішні чинники не піддаються впливу з боку університету, але їх необхідно враховувати в оцінці конкурентоспроможності університету та у виборі його конкурентної стратегії. Внутрішні чинники – це можливості університету щодо забезпечення власної конкурентоспроможності (стратегічний потенціал). Завдання університету полягає в тому, щоб на основі

аналізу чинників зовнішнього середовища перетворити внутрішні чинники в реальні конкурентні переваги у вигляді конкурентоспроможної освітньої послуги [15, с. 132-133].



Рис. 1.3. Чинники конкурентоспроможності університету

*складено автором на основі [12; 17; 49]*

Взаємодію університету з зовнішнім середовищем необхідно розглядати на трьох рівнях: мега-, макро- та мікрорівень (табл. 1.3). Помітні зміни відбуваються на мегарівні: в світовому економічному просторі відбуваються процеси глобалізації та інтеграції національних економічних систем, що потребує відповідного змісту підготовки майбутніх фахівців.

За результатами проведених досліджень встановлено, що конкурентоспроможність університету на мегарівні залежить від: високопродуктивних факторів, що є в його розпорядженні (талановиті дослідники, викладачі та студенти, ресурсна база та система управління



університетом); конкурентних переваг у сфері науки та наданні освітніх послуг; розвиненої системи державної підтримки.

Таблиця 1.3

**Система чинників, що впливають на конкурентоспроможність  
університету [15, с. 134; 36, с. 153]**

Рівень	Група факторів	Вплив на стратегію університету
Мегарівень	Світовий простір	Виникає необхідність відображення у навчальному процесі переходу від економіки товарів до економіки знань
	Демографічні	Збільшується частка осіб похилого віку, знижується частка працездатного населення та дітей, що призводить до змін у структурі потенційних споживачів послуг ЗВО
	Технологічні	У виробництві широко використовують інтелектуальні технології, у зв'язку з цим збільшується різноманітність послуг, що затребувані споживачами
	Правові	Міжнародна та національна система стандартизації та сертифікації
	Природні	Елемент зовнішнього середовища, який також зазнає певних змін, але в меншій ступені, аніж інші
	Інформаційні	Зростає обсяг інформації, інтенсивно розвивається Інтернет, що суттєво підвищує значення інформаційних технологій
Макрорівень	Національно-економічні	Міжнаціональні та міжрегіональні взаємини, рівень політичної стабільності та соціальної напруженості
	Економічні	Конкурентоспроможність країни; державне регулювання та підтримка розвитку індивіда, науки та інноваційної діяльності; податкова політика; розвиток міждержавних та регіональних зв'язків
	Нормативно-правові	Національна система стандартизації та сертифікації. Нормативні акти міністерств та відомств, органів управління країни
Мікрорівень	Ринок освітніх послуг	Конкурентоспроможність суб'єкту ринку та міста, в якому розташований університет; структура регіональної економіки; державна підтримка
	Соціальні	Чисельність та склад населення; рівень та якість життя населення
	Структурні	Структура ринку; наявність та можливості конкурентів; ємність ринку
	Організаційні	Налагодженість взаємодії національного, регіонального та місцевого середовища

Чинники макрорівня єдині для всіх університетів країни, а мікрорівень є індивідуальним для кожного регіону [36, с. 155]. Вказані чинники можуть підвищувати та знижувати конкурентоспроможність університету. Так як зовнішнє середовище суттєво впливає на освітній процес, то необхідним є його моніторинг та пошук методів адаптації до його змін.

Внутрішнє середовище також схильне до змін, воно визначає потенціал університету в сфері якості освітніх послуг та повинно гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Чинники внутрішнього середовища, що характеризують конкурентоспроможність університету, можна поділити на фінансово-економічні, маркетингові, матеріально-технічні, кадрові. Дану класифікацію необхідно доповнити таким важливим чинником внутрішнього середовища, як інноваційність університету, яка характеризується: багатоваріантністю форм надання освітніх послуг, наявністю сучасних форм контролю знань, унікальністю програм навчання, орієнтацією на певну категорію споживачів тощо. Суттєвий вплив на якість освіти, а відповідно і на конкурентоспроможність університету, мають системи управління якістю, що розробляються університетами на основі стандартів освітньої діяльності.

За способом впливу на конкурентоспроможність університету доцільно виокремити керовані та некеровані чинники. Некеровані чинники відображають сукупність умов, на які університет вплинути не може та до яких йому потрібно адаптуватися, а керовані – це чинники, за допомогою яких університет самостійно формує власну конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг та ринку праці. Серед вказаних чинників слід виокремити якість освітніх послуг, що впливає не тільки на конкурентоспроможність університету в цілому, але і на інші чинники, зокрема склад спеціальностей, імідж і рівень акредитації закладу вищої освіти. Тим самим, підвищуючи якість освітніх послуг, університет може суттєво підвищити свою конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг [7].

У роботі також виокремлюються принципи управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг:

збереження традицій освітнього процесу та організація інноваційної діяльності, що інтегрує цінності освіти та можливості ринку;

організація відкритої освіти, результатом якої є підготовка випускників, здатних здійснювати зміни у своїй професійній діяльності за допомогою безперервного освітнього процесу;

формування та реалізація корпоративної культури у системі вищої освіти;

організація стратегічного партнерства з державою, іншими закладами вищої освіти, бізнесом та промисловістю;

створення мобільної системи управління університетом, що відповідає змінам кон'юнктури ринку;

диверсифікація процесів фінансування університетів.

Отже, для сучасного університету характерні такі параметри конкурентоспроможності:

освітня діяльність в рамках нормативно-правового регулювання;

наявність конкурентної стратегії;

обґрунтована маркетингова політика: чітке визначення сегмента освітнього ринку (регіон, ціновий діапазон), бенчмаркінг, вивчення потреб ринку, розробка та реалізація нових освітніх програм;

сучасна організаційна структура, наявність сертифікованої системи менеджменту якості, застосування сучасних методів управління;

використання сучасних освітніх та управлінських технологій;

використання системи оцінки задоволеності споживачів та зацікавлених сторін наданими послугами;

впровадження проєктного бюджетування;

наявність розвиненої партнерської мережі: об'єднання закладів вищої освіти.

Управління конкурентоспроможністю включає також пошук нових конкурентних переваг, якими можуть бути: інноваційна активність; модернізація університету, підвищення економічної самостійності, розвиток

підприємницької діяльності; співпраця з виробничими підприємствами, комерційними структурами, реалізація спільних проєктів.

Таким чином, як висновок можна відзначити, що на різних стадіях функціонування університету на його конкурентоспроможність впливають різні чинники, облік яких допомагає впливати на якість підготовки студентів та конкурентоспроможність освіти в цілому. Різні види систематизації чинників конкурентоспроможності, що наведені в даному дослідженні, дозволяють цілеспрямовано впливати на них з метою оптимізації.

У сучасних умовах для ефективного функціонування та підтримки конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг університети змушені формувати грамотний менеджмент, комплексно досліджувати всі негативні фактори, а також розробляти і впроваджувати власні системи управління ризиками. Отже, в умовах невизначеності та нестабільності освітнього простору, що трансформується, вкрай необхідним є розвиток наукових основ методології ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків на національному ринку вищої освіти в напрямі створення ефективних формалізованих моделей і алгоритмів.

Поява ринкових механізмів в економіці та їх перехід в інші сфери зумовила поширення терміну «ризик», що традиційно визначається в юридичному, фінансовому, комерційному напрямках. Незалежно від специфіки сфери вживання зазначеного терміну, ризик завжди передбачає можливість втрат, ймовірність невідповідності наміченим цілям розвитку. Діяльність університетів, як і будь-яких інших організацій, схильна до появи різних ризиків, тому в їх управлінні необхідно використовувати систему ризик-менеджменту. В даний час, незважаючи на те, що університети багато в чому розвиваються за рахунок освітньої та наукової діяльності, що приносить певний дохід, система ризик-менеджменту в них не застосовується в повному обсязі та не входить в комплекс заходів при розробці та прийнятті управлінських рішень. За таких умов вивчення та систематизація ризиків, які

є характерними для діяльності університету як суб'єкту ринку освітніх послуг, є вкрай актуальним напрямом дослідження.

У теорії ризиків існує досить велика кількість трактувань даного терміну. Перш за все, ризик в сучасних умовах визначається як сукупність обставин, здатних привести до несприятливих організаційних і економічних наслідків для суб'єкта, включаючи матеріальні збитки, втрату репутації, недоотриманий прибуток, обмеження використання матеріальних і нематеріальних ресурсів [73; 77].

Варто також наголосити на тому, що основні підходи до визначення ризику [71; 75; 81] сформовані в результаті розуміння ризику або як тільки негативного явища, втрат, або нульового результату (чисті ризики), або негативного чи позитивного результату (спекулятивні ризики). Стосовно університету ризик може бути як чистим, так і спекулятивним. Наприклад, відсутність своєчасного оновлення та вдосконалення методологічних посібників призводить до зниження якості освіти, кваліфікації випускників і є чистим ризиком, а реформування програм освіти може як підвищити якість освіти, так і знизити, тобто є спекулятивним ризиком. Таким чином, розглядаючи ризик в сфері освіти, ми можемо використовувати визначення ризику, що представлено в міжнародному стандарті управління ризиками (ISO 31000: 2009 Risk management – Principles and guidelines), в якому ризик визначається як вплив невизначеності на цілі. Так як чисті ризики носять виключно негативне забарвлення, їх ідентифікація та розробка заходів по мінімізації можуть значно сприяти підвищенню якості освітнього процесу в закладах вищої освіти. У зв'язку з цим доцільно виділити основні групи ризиків у сфері освіти.

Управління університетом в умовах глобалізаційних процесів, модернізації економіки та розвитку ринку освітніх послуг передбачає обов'язкове застосування сучасних управлінських технологій, таких як управління ризиками та управління знаннями [72; 74].

Управління ризиками є одним з напрямків діяльності керівників університетів. Їх основна мета – ефективне використання ресурсів для досягнення оптимального результату, а результативність даного процесу слід оцінювати по мірі досягнення очікуваного стану. Тому управління ризиками слід аналізувати як управління процесами, що, однак, тісно пов'язані з управлінням організаційною структурою. Особливості управління ризиками діяльності університету визначає специфіка сфери послуг, значне державне регулювання ринку освітніх послуг, залежність системи освіти від розвитку ринку праці та інші фактори [83].

Науковий підхід до управління ризиками в освітній діяльності університету на першому етапі передбачає їх класифікацію. Аналізуючи роботи сучасних науковців, доцільно виокремити три основні підходи до класифікації ризиків:

по-перше, класифікація ризиків на основі виділення первинних і вторинних ознак, що дозволяє здійснювати їх групування з точки зору застосування найбільш ефективних механізмів та інструментів управління;

по-друге, на основі виділення зовнішніх і внутрішніх факторів, що дає можливість оперативно ідентифікувати джерела ризиків та обирати відповідні методи по їх управлінню;

по-третє, класифікація ризиків за суб'єктами ринку освітніх послуг, що сприяє найбільш повній ідентифікації ризиків та їх взаємозв'язку.

Найбільш очевидними ризиками є ті, з якими стикаються суб'єкти ринку освітніх послуг [84]. Для здобувачів вищої освіти, наприклад, актуальним є ризик незатребуваності спеціальності на ринку праці через зміну його кон'юнктури або ризик отримати освіту низької якості. Головним ризиком для роботодавця є додаткові фінансові витрати на перенавчання працівників, якщо їх кваліфікація не відповідає потрібному рівню. Для суспільства ризиковою є ситуація соціальної напруженості при неадекватному функціонуванні ринку праці та неможливість для випускників закладів вищої освіти знайти роботу. Держава піддається ризику безробіття через несиметричне покриття кадрових

потреб галузей економіки, а також ризику неефективного використання коштів на підготовку фахівців.

Отже, *ризики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг* у даному дослідженні визначаються як сукупність потенційно загрозливих обставин, здатних привести до несприятливих організаційних і соціально-економічних наслідків, матеріальних та репутаційних втрат для суб'єктів ринку освітніх послуг (держави, закладу вищої освіти, індивіда, домогосподарства, роботодавців).

Класифікація ризиків суб'єктів ринку освітніх послуг представлена в таблиці 1.4. До найбільш критичних ризиків можна віднести: ризик швидкого старіння трансльованого знання; ризик скорочення бюджетного фінансування; ризик дефіциту висококваліфікованих викладачів; ризик невідповідності освітніх програм перспективним потребам ринку праці; ризик неконкурентоспроможності закладу вищої освіти на глобальному ринку. Описані наслідки в достатній мірі вказують на необхідність управління ризиками в сфері освіти [29].

*Таблиця 1.4*

#### **Класифікація ризиків суб'єктів ринку освітніх послуг**

<b>Суб'єкти ринку освітніх послуг</b>	<b>Ризики</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Держава	1) ризик неефективного використання бюджетних коштів на підготовку кадрів 2) ризик зниження продуктивності праці 3) ризик неефективного використання людського потенціалу 4) ризик уповільнення економічного зростання
Ринок праці	1) ризик кардинальної зміни спеціальностей, професій, затребуваних компетенцій 2) ризик невідповідності попиту та пропозиції на фахівців 3) ризик перенасиченості та дефіциту у професійно-кваліфікаційному вимірі 4) ризик виникнення незаповнених ніш у непрестижних професіях 5) ризик зростання частки безробітних (компетентнісне відставання або випередження)

1	2
Заклад вищої освіти	1) ризик швидкого старіння трансльованого знання 2) ризик скорочення бюджетного фінансування 3) ризик дефіциту висококваліфікованих викладачів 4) ризик невідповідності освітніх програм перспективним потребам ринку праці 5) ризик неконкурентоспроможності закладу вищої освіти на глобальному ринку 6) ризик зарахування абітурієнтів з недостатнім рівнем підготовки
Підприємство	1) ризик відсутності системних та актуальних теоретичних знань випускників 2) ризик низького рівня компетентності та мотивованості молодих фахівців 3) ризик втрат, обумовлених низькою працездатністю випускника 4) ризик втрати готовності брати на себе зобов'язання щодо найму та навчання випускників
Індивід	1) ризик отримання неякісної освіти, низького рівня теоретичної та практичної підготовки 2) ризик втрат через неконкурентоспроможність на ринку праці 3) ризик невідповідності професійно-кваліфікаційним вимогам та компетенціям, встановленим роботодавцем 4) ризик орієнтації роботодавців на максимально готових спеціалістів з відповідними компетенціями та досвідом роботи

*розроблено автором*

Важливою є класифікація ризиків на основі виділення зовнішніх і внутрішніх факторів. Науковці, що досліджують проблеми управління ризиками діяльності закладів вищої освіти, виокремлюють внутрішні та зовнішні фактори, які представлені на рис. 1.4.

До основних зовнішніх факторів, що впливають на виникнення ризиків в сфері вищої освіти, можна віднести: перехід до суспільства знань, що належним чином не забезпечений ні матеріально, ні методично; швидке старіння трансльованого знання; наростання темпу соціальних змін; невисока конкурентоспроможність української системи освіти на глобальному ринку; невідповідність ринків праці та освітніх послуг; посилення соціального



розширення суспільства; демографічний спад; активне поширення Інтернет як глобальної мережі тощо [79].



Рис. 1.4. Класифікація ризиків діяльності закладів вищої освіти на основі виділення зовнішніх і внутрішніх факторів

*розроблено автором*

Внутрішні фактори пов'язані з функціонуванням і розвитком освіти як системи. Серед них можна виділити такі: недостатня якість та кваліфікація працівників всіх рівнів системи освіти; старіння професорсько-викладацького складу; відсутність необхідної інфраструктури; застаріла парадигма управління; слабка націленість на виробництво інновацій та інноваторів (зберігається проблема низької інноваційної активності закладів вищої освіти та їх незначного вкладу в розвиток національної інноваційної системи) [85];

відсутність мобільності та системи підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів всередині національної освітньої системи; зниження якості навчання.

Заслуговує на увагу розподіл ризиків за причинами виникнення на такі групи: політико-правові, фінансово-економічні, соціальні, техніко-технологічні, організаційно-технічні, кадрові (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

**Розподіл ризиків діяльності закладів вищої освіти за причинами  
виникнення**

<b>№</b>	<b>Група ризиків</b>	<b>Причини виникнення ризиків</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Політико-правові ризики	1. Зміна пріоритетів державної політики в сфері освіти. 2. Недосконалість механізмів реалізації державної політики в сфері освіти на регіональному та місцевому рівнях. 3. Зміна законодавства щодо регулювання діяльності закладів вищої освіти.
2	Фінансово-економічні ризики	1. Локальна або глобальна економічна криза. 2. Зміна кон'юнктури ринку праці. 3. Зростання конкуренції на ринку освітніх послуг. 4. Недостатнє бюджетне фінансування. 5. Недосконалість механізмів залучення коштів партнерів (гранти, спонсорські внески тощо).
3	Соціальні ризики	1. Зниження чисельності населення. 2. Посилення академічної мобільності. 3. Зниження якості базових освітніх компетенцій.
4	Техніко-технологічні ризики	1. Ускладнення техніки і технологій. 2. Зростання вартості обладнання.
5	Організаційно-технічні ризики	1. Невідповідність організаційної структури закладу вищої освіти його цілям, завданням і функціям. 2. Недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення закладу вищої освіти. 3. Невідповідність технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності.

1	2	3
6	Кадрові ризики	1. Зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. 2. Підвищення рівня плинності кадрів у закладі вищої освіти. 3. Порухення норм корпоративної культури. 4. Демотивування персоналу закладу вищої освіти. 5. Прояви професійних деструкцій.

*розроблено автором*

Розглянувши основні групи ризиків діяльності закладів вищої освіти за причинами виникнення, до найбільш критичних можна віднести такі: ризик швидкого старіння трансльованого знання; ризик скорочення бюджетного фінансування; ризик відсутності висококваліфікованих викладачів; ризик невідповідності освітніх програм потребам ринку праці; ризик неконкурентоспроможності закладу вищої освіти на глобальному ринку.

Також доцільно виокремити класифікацію ризиків діяльності закладів вищої освіти в залежності від видів діяльності: ризики в освітній діяльності; ризики в науково-дослідній діяльності; ризики у фінансовій діяльності; ризики в сфері управління персоналом; ризики в сфері управління матеріально-технічною базою; ризики в забезпеченні безпеки. Запропонована класифікація більш детально представлена на рис. 1.5.

Наслідками зазначених ризиків можуть стати: невиконання цільових індикаторів закладом вищої освіти; порушення безпеки студентів, персоналу, майна; призупинення або позбавлення державної акредитації, ліцензії, заборона на прийом на навчання до закладу вищої освіти [76; 78].

Отже, проведений аналіз існуючих класифікацій ризиків дозволяє виокремити місце кожного виду ризику в діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг і направляти необхідні зусилля на розробку заходів щодо їх захисту від негативного впливу. Якщо правильно визначити, до якої групи належить ризик, то можна обирати найбільш ефективні методи управління ним. Ці

можливості можуть бути використані при визначенні стратегії та тактики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг (держави, закладу вищої освіти, індивіда тощо).



Рис. 1.5. Класифікація ризиків діяльності закладів вищої освіти в залежності від видів діяльності

*розроблено автором*

Таким чином, запропонована класифікація ризиків дозволяє визначати основні проблемні аспекти освітнього процесу з метою подальшого детального їх розгляду та розробки конкретних методів по мінімізації ризиків. Звісно, комплекс ризиків, що відносяться до сфери освіти, є досить великим, різноплановим, і з часом тільки збільшується в своєму обсязі. У зв'язку з цим, якісне рішення даної проблеми не може бути здійснено за рахунок одиничних процедур щодо зниження збитків від наявних ризиків, а повинно передбачати розробку та впровадження системи управління ризиками у закладах вищої освіти.

Управління ризиками в системі освіти, на ринку освітніх послуг сприяє підвищенню економічної ефективності функціонування закладів вищої освіти, зростанню їх конкурентоспроможності, підвищенню якості трудових ресурсів, поліпшенню планування та контролінгу в системі освіти, посиленню адаптації до мінливих умов навколишнього середовища, забезпеченню умов для сталого розвитку системи освіти в цілому. Моделювання управління ризиками є важливим елементом системи управління закладами вищої освіти, дозволяє не тільки забезпечити застосування сучасних інформаційних та управлінських технологій в освіті, а й удосконалювати методологію та інформаційно-технологічну основу управління освітою на основі постійного моніторингу ризикового впливу зовнішнього і внутрішнього середовища закладів вищої освіти.

Отже, виходячи з вищезазначеного, дослідження питань управління конкурентоспроможністю університету та постійний моніторинг даного процесу в умовах швидкого розвитку освітнього простору акцентує увагу на тому, що університет повинен самостійно враховувати чинники, що мають певний вплив на конкурентні переваги та його позиції у конкурентному середовищі. Розробка та удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю університету, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та ризиків зовнішнього середовища, розробка стратегії подолання ризиків діяльності університету надасть можливість оперативно

реагувати на зміни у конкурентному середовищі, пристосовуватись до нього та займати високі конкурентні позиції на ринку освітніх послуг.

### **1.3. Ринок освітніх послуг як конкурентне середовище функціонування університету**

Сучасний етап розвитку економіки отримав назву «нова економіка» або «економіка знань», тобто це економіка, яка базується не на екстенсивному споживанні вичерпних природних ресурсів, а на знаннях, на можливості генерувати знання, і в якій значну роль відіграє інтелектуальний капітал. Нова економіка – це сучасна економічна інфраструктура, що характеризується переважанням нематеріальних активів (знань, послуг) над матеріальними. Іншими словами, це економіка знань, нових інформаційних технологій, нових бізнес-процесів, що забезпечують конкурентоспроможність та лідерство. Важливу роль у новій економіці відіграють соціальні ініціативи, адже вони покликані формувати нових лідерів, які впливають на перебіг внутрішніх та міжнародних економічних процесів.

Знання та інформація в умовах нової економіки визначаються важливими ресурсами та джерелом багатства як окремої людини, формування її інтелектуального потенціалу, так і держави в цілому, яка підвищує таким чином людський капітал. Новою економікою також називають доступ, поширення та використання інформації в економічній діяльності за допомогою нових технологічних засобів. Отже, нова економіка характеризується своєю орієнтованістю на послуги та знання, зокрема на їхню передачу за допомогою нових технологій.

Основним фактором появи нової економіки стала зміна ролі інформації, котра стає найважливішим, більш легко керованим ресурсом і не вважається витратами. Особи, які не мають затребуваних знань і умінь, у новій економіці стають менш цінними для роботодавця. Тому необхідність отримання спеціальних компетентностей, які стали особливо цінними в новій економіці,

змушує людину вчитися «впродовж життя». Ці суттєві зміни обумовлюють зростання ролі освіти як вищого пріоритету у системі державних цілей.

Освіта – це одна з секцій у сучасній моделі економіки, результатом діяльності якої, як і інших видів діяльності, є створений продукт під назвою «освітня послуга». Згідно Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), освіта має свій власний класифікаційний код секції Р 85, з підсекцією освітня діяльність – Р 85.4; класом – освітня діяльність у сфері вищої освіти – Р 85.42. Отже, освіта як вид економічної діяльності представляє собою сукупність установ та організацій, які здійснюють освітню діяльність, їх основною метою є створення і реалізація освітніх послуг, які під час реалізації стають товаром.

Порядок здійснення освітньої діяльності регулюється Законом України «Про освіту» (2014 р.) і Законом України «Про вищу освіту» (2017 р.), якими встановлюється, що освітня послуга – це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою і / або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, мають певну вартість і спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання [26]. У наведеному в законі визначенні окреслено головні ознаки освітньої послуги, що заключаються, по-перше, в тому, що послуга надається суб'єктом освітньої діяльності; по-друге, полягає в здійсненні суб'єктом освіти комплексу дій, встановлених законодавством, освітньою програмою і / або договором; по-третє, має на меті отримання певних результатів навчання здобувачем освіти.

Процес розбудови суспільства знань пов'язаний з необхідністю формування сучасного інтелектуального потенціалу людського капіталу як основи конкурентоспроможності української держави. Саме тому для створення економіки, основаної на знаннях, необхідно сприяти розвитку освітньої діяльності в країні, підвищенню якості освітніх послуг.

Отже, дослідження ринку освітніх послуг як конкурентного середовища функціонування університету логічно розпочати з уточнення понятійного апарата, і, насамперед, таких термінів як: «освітня послуга» та «ринок освітніх послуг».

Для визначення особливостей послуг вищої освіти розглянемо і порівняємо її риси з сутністю послуги взагалі. Незважаючи на те, що в економічній літературі, в основному, склалося загальне уявлення про послуги, єдиного визначення сутності послуги немає. Пояснюється це тим, що різні автори розглядають її з різних сторін: як економічну категорію, як вид економічної діяльності, як процес, як результат діяльності, як товар.

У широкому сенсі послугу визначають як дію, що приносить користь іншому, тобто послуга – це результат, як правило, нематеріальний, щонайменше одного виду діяльності і який обов'язково утворюється у взаємодії постачальника та споживача.

У цьому визначенні підкреслюється, що послуга – це нематеріальний результат діяльності різних секторів економіки. Але деякі послуги матеріалізуються в зміненому стані особи чи об'єкта, на який направлено послугу. Більш широке розуміння послуги наведено в роботі [57, с. 13]. Послуга – це вид діяльності, результатом якої є особливий продукт, призначений для продажу, як правило, в нематеріальній формі або який матеріалізується в зміненому стані об'єкта і задовольняє потреби особистості, колективу, суспільства в цілому. Послуги являють собою результат різномірної діяльності, здійснюваної виробниками на замовлення споживачів. Отже, обов'язковою умовою надання послуги є її адресність, тобто наявність замовника (споживача). Матеріальна складова, що відображає змінений стан, присутня під час надання послуг транспорту (діяльність, у результаті якої відбувається зміна місця перебування особи чи об'єкту), послуги туризму (подорожі, відвідування країн, туристичних місць), послуги ремонту (зміна стану об'єкта), послуги охорони здоров'я, освіти (характеризують зміну стану особи) тощо.

В контексті дослідження, аналізуючи сутність та характерні риси освітньої послуги, розглянемо дискусійне питання, яке стосується визначення, що є кінцевим продуктом діяльності університету – освітня послуга чи молодий фахівець.



Існують дві діаметрально протилежні точки зору. Продукт діяльності університету визначається дослідниками і як деяка узагальнена освітня послуга, і як освітня програма, і як фахівець, що володіє знаннями і навичками, і як робоча сила. Деякі автори, наприклад Бондар А.В., розглядають університет як виробника специфічного товару «фахівець». З цього погляду, заклади вищої освіти повинні «забезпечити оптимальне насичення ринку праці працівниками потрібної кваліфікації... В остаточному підсумку повинен бути випущений фахівець, що відповідає запитам споживачів і вимогам науково-технічного прогресу». Звідси, взаємодія вищої школи і ринку праці зводиться до певної угоди між університетами-виробниками та роботодавцями-споживачами [11, с. 66]. Погоджуємося з думкою Бешкінської Е.В., Іоффе М.Я, які вважають, що «...не можна прийняти однозначне твердження про ВНЗ як виробника товару у вигляді фахівців... адже навіть у формуванні професійно значущих знань, умінь і навичок, що використовуються роботодавцями на ринку праці, приймає участь не лише ВНЗ...Тому на ринку праці ВНЗ є виробником не випускників, а освітніх програм у такому вигляді, у якому вони були опановані його випускниками» [9].

На наш погляд, університет, в першу чергу, є суб'єктом ринку освітніх послуг, який присутній на ринку праці опосередковано – через випускників, які демонструють результати освітньої діяльності, втілені в знаннях, вміннях і навичках. Випускники самостійно пропонують свій трудовий потенціал і здобуті професійні знання роботодавцям, які, в свою чергу, оцінюють їх у вигляді стартових зарплат та інших умов наймання, тоді як університет не впливає на результат угоди з продажу робочої сили і не одержує прямих матеріальних зисків. Проте, університет безумовно очікує на відгук від своєї цільової аудиторії у вигляді зміцнення авторитету, зростання престижу, збільшення чисельності абітурієнтів (тобто підвищення попиту на освітні програми), укріплення своєї конкурентної позиції серед інших університетів.

На думку дослідника Попова Е.Н., послуга освіти як специфічний товар, в процесі споживання, трансформується в робочу силу, якість якої залежить

не лише від сукупності спожитих освітніх послуг, а й від інтенсивності особистісних зусиль майбутнього фахівця, витрачених в процесі споживання цих послуг, від його здібностей, вміння реалізувати накопичені знання та інших суб'єктивних факторів. Тому необхідно відрізнити сукупність знань, умінь та навичок як продукт спільної праці викладача і студента від освітньої послуги як сутності праці викладача [50, с. 43-49].

В.М. Петюх зазначає, що виробництво освітніх послуг має споживчий характер: споживається робоча сила безпосередніх виробників освітніх послуг з предметами праці (науковою, технологічною, соціальною, економічною, навчальною інформацією) і засобами освітнього виробництва. Продукт праці цього виробництва може виступати як в матеріалізованому вигляді (підручник, навчальний посібник, навчально-методична розробка тощо), так і в не матеріалізованому (лекція, семінар, практичне заняття тощо). В будь-якому разі, освітня послуга призначена надавати корисну інформацію, нові знання студенту, який, споживаючи її, збагачує свій трудовий потенціал [48, с. 18-19].

Отже, на нашу думку, вищий навчальний заклад на ринку освітніх послуг виробляє і надає суспільству освітні послуги певного виду, споживачами яких є індивіди, і одночасно опосередковано через сформовані професійні якості випускників презентує результати своєї діяльності на ринку праці, споживачами яких є роботодавці всіх галузей економіки. Таким чином, кінцевим продуктом університету є освітні програми, як комплекс освітніх послуг, спрямований на формування професійної компетентності індивіда і забезпечений відповідними ресурсами освітньої установи.

Якість і зміст запропонованих освітніх програм впливає на рівень конкурентоспроможності молодих фахівців, які вийшли на ринок праці, здобувши певні професійні знання в межах запропонованих освітніх програм університету, тобто освітні послуги формують людський капітал, що надалі визначає позицію фахівця на ринку праці. Відповідно, сигнали від ринку праці, попит на працю з визначеним рівнем і профілем освіти впливають на вибір

людьми виду освітніх послуг і установ. Тому формування конкурентоспроможності університету неможливе без забезпечення високої якості освітніх програм, успішне засвоєння яких стане для молодих фахівців запорукою високої конкурентоспроможності на ринку праці. З цією метою доцільним видається дослідження характерних якостей специфічного товару «освітня послуга».

Змінений стан особи в результаті надання послуги притаманний саме послугам освіти. Саме тому, як відмічається в роботі [70, с. 246] освітня послуга є специфічною формою, що має своїм результатом нематеріальний продукт у вигляді системи знань, інформації, вмінь, навичок, які передбачені робочими програмами дисциплін. Через певний період навчання вони будуть використовуватися здобувачем освіти з метою задоволення потреб людини і суспільства, тобто освітніми послугами є блага, які надаються не в вигляді речей, а в формі діяльності.

Висвітленню сутності, специфічних аспектів формування та надання освітніх послуг університету приділено значну увагу у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Однак, незважаючи на те, що більшість дослідників погоджуються з тим, що основним напрямком діяльності університету є саме надання освітніх послуг, досі не вироблено загальновизнаного тлумачення освітньої послуги, не визначено, в якій формі має існувати дана послуга і чиї потреби в першу чергу задовольняти [3; 6; 9; 10; 13; 14; 16; 18; 19; 20; 23; 24; 25; 28; 31; 40; 42; 43; 47; 48; 50; 66; 80].

Деякі дослідники, наприклад Щетинін В.П., розглядають «освітню послугу» як сукупність знань, інформації, умінь і навичок, що використовуються для задоволення різноманітних потреб людини, суспільства і держави [68, с.127]. Відповідно до такого визначення, об'єктом купівлі-продажу (обміну) є знання, уміння, навички й інформація. Але з перерахованих елементів продати чи купити можна лише інформацію. Мінаєв Д.В. і Михайлушкін А.І. пропонують наступне визначення: «Освітня послуга – вид освітнього товару, що приймає форму безпосереднього процесу

передачі сукупності відібраної, систематизованої і переробленої інформації, що задовольняє визначену потребу, від виробника до споживача» [42, с.5]. Інші стверджують: «Освітня послуга – освітній товар, що являє собою визначену діяльність, здійснювану виробником освітнього товару, в процесі якої відбувається задоволення потреби споживача в освіті». При цьому під освітнім товаром розуміється «об'єкт, здатний задовольнити потребу суб'єкта в освіті; може набувати форми освітньої послуги чи освітнього продукту» [43, с.7].

Аналіз наведених визначень показує, що освітню послугу визначають як діяльність або процес, навіть як особливий вид соціально-економічних відносин. На нашу думку, освітня послуга, є насамперед діяльністю, однак, з огляду на ту обставину, що виробництво і споживання цієї послуги відбувається одночасно і за умови обов'язкової активної участі споживача, то її одночасно можна вважати процесом. Автори роботи «Маркетинг освітніх послуг» вважають, що товаром у системі освіти є послуга, що виступає у вигляді програми, курсу тощо [37, с.47]. Таке визначення уявляється нам дещо звуженим, таким, яке ймовірно відбиває маркетинговий підхід, у рамках якого вирішуються проблеми, пов'язані з просуванням і продажем конкретних товарів і послуг.

Вважаємо, що найбільш повнішою є позиція Сагінової О.В., яка, конкретизуючи наведене висловлювання і спираючись на визначення товару в теорії маркетингу, називає продуктом університету освітню програму, яка розробляється навчальним закладом з метою задоволення потреби в освіті, професійній підготовці або перепідготовці, тобто досягнення певного соціального ефекту (зміни освітнього або професійного рівня) [56, с. 48].

На основі проаналізованої інформації, сформульовано наступне визначення *освітньої послуги університету* як регламентованого в просторі та часі процесу передачі освітньою установою індивіду систематизованої навчальної та науково-практичної інформації, що визначає отримання ним обґрунтовано сформованої сукупності загальноосвітніх та спеціальних знань,

умінь та навичок в певній галузі професійної діяльності, необхідних і достатніх для успішного працевлаштування за обраною спеціальністю в обмін на пряме чи опосередковане відшкодування витрат на цю послугу.

Освітнім послугам притаманні такі загальні характеристики будь-якої послуги: невідчутність, нематеріальність, неосяжність; невіддільність від джерела надання; мінливість за якісними параметрами; незбережність; відсутність володіння. [47; 50, с. 43-48]. Одночасно освітнім послугам властиві й специфічні риси: висока вартість; відносно тривале виконання (4-6 років); відкладеність вияву результативності й залежність результатів від специфіки роботи та життя випускника університету; необхідність подальшого супроводу, тобто посилення потреби в освітніх послугах в процесі їх задоволення; залежність від місця надання і місця проживання потенційних студентів [55, с. 156; 58, с. 9-10]. Отже, освітня послуга як товар університету володіє переліком особливостей. Ці особливості значною мірою визначають специфіку економічних і соціальних відносин з приводу обміну освітньої послуги, тобто визначають специфіку ринку освітніх послуг.

В. Александров відмічає, що освітня послуга – це організований процес навчання для одержання необхідних знань, навичок і вмінь. Це – особливий інтелектуальний товар, який надається стороною, що організує і здійснює процес навчання, та отримується іншою стороною, яка може бути одночасно і учнем, і контролером якості послуги, і платником за неї [1]. Автор використовує у даному випадку категорії «процес» і «товар».

Освітні послуги як процес і результат визначаються в роботі С.В. Багдік'яна, який пише, що освітні послуги можна охарактеризувати як цілеспрямований систематичний процес передачі та отримання знань, інформації, вмінь і навичок та результат інтелектуального, культурного, духовного, соціально-економічного розвитку суспільства та держави [4].

На думку Т. Оболенської, освітня послуга – специфічний товар, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їхнього подальшого використання в професійній діяльності [45, с.133]. Отже,

у цьому визначенні відмічається, що освітня послуга є товаром, призначеним для продажу.

Освітню послугу як «сукупність корисних властивостей, які повинні задовольнити пов'язані з одержанням кваліфікації потреби споживачів» характеризує у своїй статті Дмитрів А.Я. і відмічає, що освітні послуги задовольняють особистісні (кінцевий споживач), колективні (підприємства-роботодавці) та суспільні (держава, суспільство) потреби [22]. Тобто він підкреслює тривимірну сутність освітньої послуги та надає визначення послуги вищої освіти як «процес», але за такими аспектами:

1) з погляду особистості – це процес передачі кінцевому споживачеві сукупності знань, вмінь та навичок професійного змісту, які необхідні для задоволення його особистих потреб в отриманні професії, а також самовдосконаленні та самоствердженні; цей процес здійснюється за тісної взаємодії зі споживачем відповідно до встановленої програми та за певною формою (денна, заочна, вечірня або дистанційна) [22];

Зауважимо, що освітня послуга як результат процесу – це продукт спільної праці викладачів та здобувачів вищої освіти, тому з цієї точки зору система відношень між ними розглядається як процес, забезпечений необхідними матеріальними й нематеріальними ресурсами задля здійснення навчання та оволодіння здобувачем освіти програмних результатів.

2) з погляду закладу освіти – це процес фахової підготовки, підвищення кваліфікації або перепідготовки персоналу, які необхідні для забезпечення його подальшої працездатності, підтримки конкурентоздатності й розвитку людського капіталу в змінному ринковому середовищі;

3) з погляду держави – це процес, який забезпечує формування й розвиток особистісного та інтелектуального потенціалу суспільства. Проте автор не враховує, що в сучасних умовах в освітню діяльність включається роботодавець.

З іншої точки зору розглядає характеристику освітніх послуг Т.С. Оболенська, яка відмічає, що у теорії маркетингу освітніх послуг

створено чотирирівнісну систему характеристик, притаманних послугам, а саме: невідчутність (нематеріальність), невіддільність, мінливість (або її ще називають непостійністю) та незбереженість [45].

У роботі Г. Міщенка відмічається, що «товаром вищого навчального закладу можна вважати випускника і диплом як документ, що гарантує певні дивіденди від інвестованих матеріальних і моральних зусиль» [44]. Але з таким твердженням не можна погодитись.

Зазначимо, що випускник університету не може бути товаром, він виступає носієм загальних і спеціальних (професійних) компетентностей, передбачених освітньою програмою, і які інтегруються в програмних результатах навчання (ПРН). Заявлений Г. Міщенком підхід пояснюється тим, що на ринку праці дійсно часто конкурують дипломи закладів вищої освіти, не дивлячись на те, що, по-перше, випускники мають різний рівень теоретичних знань, умінь і практичних навичок, по-друге, працюють вони не завжди за своїм напрямом освіти (або освітньою програмою), для яких, відповідно стандарту вищої освіти, передбачається різний перелік компетентностей і програмних результатів навчання (ПРН). Отже, освітня послуга – складна категорія, котра характеризує різні сторони освітнього процесу.

У новій економіці змінюється система підготовки здобувачів освіти. Підготовка здобувачів вищої освіти в сучасних умовах усе більше орієнтується не на фахівця в галузі конкретної науки, а на оволодіння компетентностями професії й посади, які прописані в освітній програмі, розробленій згідно державному стандарту.

Стандарти вищої освіти, розроблені в Україні в період з 2016 до 2018 р., є стандартами нового покоління. Вони відповідають вимогам Болонського процесу і базуються на компетентністному підході. У стандартах не встановлюють перелік нормативних дисциплін (як це було у попередніх стандартах) і вибіркових дисциплін, що забезпечує автономію університетів. Завдяки цьому створюються передумови для широкого розмаїття освітніх

програм [46]. Очікується, що такі стандарти будуть орієнтувати викладачів та здобувачів вищої освіти на конкретні результати, залишаючи їм достатньо самостійності у визначенні шляхів досягнення результатів навчання. Підтвердити останню тезу можна словами Адама Сміта, що час, витрачений на навчання, є значно продуктивнішим ніж час, коли людина вже безпосередньо використовує в процесі навчання набуті знання, вміння, навички і досвід.

Сьогодні стандартами вищої освіти передбачається розробка освітніх програм, у яких наведено необхідний перелік загальних і спеціальних (професійних або фахових) компетентностей, яких повинні набуті здобувачі вищої освіти, щоб оволодіти програмними результатами навчання (ПРН).

Як будь-який вид економічної діяльності, діяльність у сфері вищої освіти утворює особливий продукт (освітню послугу), тобто результат діяльності. Продуктом діяльності закладу вищої освіти необхідно вважати не випускника, а перелік інтегральної, загальних і спеціальних компетентностей і програмних результатів, якими повинен оволодіти здобувач освіти під час навчання, тобто в процесі споживання освітніх послуг, а диплом про вищу освіту є матеріальним проявом освітньої діяльності – це документ, який підтверджує, що фахівець отримав цей перелік [30].

Отже, в сучасних умовах освітню послугу, яку надає ЗВО, пропонується визначити наступним чином: *послуга вищої освіти* – це особливий нематеріальний продукт, який є результатом процесу навчання, направлено на оволодіння інтегральною, загальними й спеціальними компетентностями та програмними результатами навчання (ПРН), і який задовольняє потреби особистості, колективу та суспільства.

Уточнення визначення освітньої послуги дозволяє виокремити її особливості в новій економіці. Перш за все, відмітимо систему загальновідомих характеристик, притаманних послугам взагалі, а саме: нематеріальність, неможливість зберігати та накопичувати послуги, непостійну якість надання, невіддільність виробника й споживача. До



переліченого можна додати таку характеристику, як «співпадіння місця та часу виробництва і споживання послуг». Проте, не всі характеристики послуг притаманні освітнім послугам.

Для освітніх послуг характерні нематеріальність, тобто освітні послуги не можна відчутти або побачити; невіддільність викладача й студента, бо вони знаходяться в одній аудиторії або в режимі on-line в той самий час; освітнім послугам притаманна непостійна якість надання, оскільки викладачі мають різний рівень кваліфікації, а здобувачі освіти – різний рівень підготовки, різний рівень сприйняття нового, крім того, впливають бажання й здатності здобувача освіти оволодіти компетентностями, якість і структура освітньої програми, залежність від забезпеченості процесу сучасним лабораторним обладнанням, комп'ютерними програмними продуктами та від інших умов.

Разом з тим, отримані компетентності й програмні результати навчання не тільки зберігаються, але й накопичуються в результаті перепідготовки, підвищення кваліфікації, отримання другої освіти тощо, або з часом втрачаються, або морально застарівають. Слід підкреслити, що в умовах нової економіки невіддільність викладача від споживача (здобувача освіти) також змінюється, оскільки крім двох суб'єктів навчального процесу з'являється ще один суб'єкт – роботодавець, який є кінцевим споживачем набутих потенціальним працівником компетентностей. Узагальнення викладеного дозволяє порівняти особливості освітніх послуг у різних умовах (табл. 1.6).

Для більшості послуг характерне співпадіння місця і часу виробництва та споживання, тобто зазвичай послуги споживаються під час їх надання, але формування компетентностей потребує, по-перше, самостійного опрацювання навчального матеріалу та додаткового часу, в результаті час споживання відсувається; по-друге, неспівпадіння виникає в зв'язку з тим, що здобувач освіти повинен бути працевлаштованим, якщо цього немає, його компетентності залишаються не затребуваними. Якщо здобувач освіти взагалі не працює за фахом, або буде працювати в іншій галузі, то його компетентності, що прописані в стандартах спеціальностей і освітніх програм, не затребувані й не реалізуються.

### Особливості послуг вищої освіти у новій економіці

№	Властивості та особливості послуг	У традиційній економіці	У новій економіці
1	За освітнім стандартом	Сутність освітньої послуги за стандартом визначалась на основі нормативних дисциплін	Поняття нормативних дисциплін скасовано. Сутність визначається на основі компетентнісного підходу
2	За змістом	Система знань, умінь і навичок	Сукупність інтегральної, загальних і спеціальних компетентностей та програмних результатів
3	За спрямованістю навчання	Підготовка фахівця з орієнтацією на оволодіння фаховою наукою	Підготовка фахівця з орієнтацією на професію та посаду
4	За змістом освітньої програми	Нормативні та вибіркові дисципліни	Фундаментальні, професійні, вибіркові, спеціальні
5	За формуванням навчального робочого плану	Визначення нормативних і вибіркових дисциплін під час складання плану	Визначення дисциплін фундаментальних і професійних. Вибіркові дисципліни обирають самі студенти
6	Суб'єкти навчального процесу	Виробник послуги і споживач	Виробник послуги, споживач і роботодавець
7	Здатність до накопичення послуг	Поступова втрата теоретичних знань і накопичення практичних навиків, «застаріння знань»	Оволодіння компетентностями й програмними результатами вимагають постійного оновлення та навчання «впродовж життя»
8	Співпадіння місця та часу виробництва й споживання послуг	Співпадіння місця та часу виробництва й споживання послуг характерне тільки під час занять	У новій економіці поширюється дистанційне навчання, що приводить до неспівпадіння місця виробництва та споживання послуг
9	Ставлення до споживача	Після продажу освітніх послуг відносини між ЗВО та роботодавцем закінчуються	Після продажу освітніх послуг відносини між ЗВО і роботодавцем продовжуються через участь у розробці та обговоренні освітніх програм, стажування, перепідготовку спеціалістів
10	Тривалий термін надання освітніх послуг	Характерна ознака	Характерна ознака

*розроблено автором*

Планом пріоритетних дій Уряду України на 2018 рік передбачалося підготувати понад 150 стандартів за різними спеціальностями для різних рівнів вищої освіти. Загальна кількість стандартів визначається переліком галузей знань і спеціальностей, прийнятим у 2015 р., за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [59]. Згідно з цим документом, налічується 293 спеціальності, за якими сьогодні виконується підготовка здобувачів вищої освіти і, відповідно, мають бути підготовлені стандарти, в яких після обговорень з громадськістю затверджуються загальні й спеціальні компетентності. Станом на грудень 2018 року було розроблено 108 стандартів рівня «бакалавр», 50 магістерських та 20 рівня «доктор філософії» [46].

Основними суб'єктами ринкових відносин нової економіки в освіті є виробники освітніх послуг (заклади вищої освіти, фізичні особи, які надають освітні послуги), споживачі послуг (здобувачі освіти) та роботодавці (кінцеві споживачі: підприємства, фізичні і юридичні особи, організації). Узагальнення різних визначень дає змогу стверджувати, що освітня послуга є результатом освітньої діяльності, в якій відображено складні економічні відносини між виробником послуг, здобувачем освіти й роботодавцем.

Носієм компетентностей є особистість, і лише від неї залежить, наскільки ефективно надані освітні послуги будуть використані для досягнення поставлених цілей та завдань. На ринку праці випускник університету стає представником закладу вищої освіти, його іміджу і якості надання освітніх послуг. Послуги вищої освіти мають певні особливості з неоднозначними характеристиками, розуміння яких є чинником поліпшення іміджу закладу та управління попитом на послуги вищої освіти. Корисний результат освітніх послуг виявляється лише через тривалий час, а його вимір здійснюється не безпосередньо, а з використанням непрямих показників.

Продовжуючи вивчення проблем управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг доцільно дослідити структуру та особливості ринку освітніх послуг як системи.

Доцільним вважаємо вживання в роботі терміну «ринок освітніх послуг університету», хоча у науковій літературі зустрічається безліч визначень як «ринку освітніх послуг», так і «ринку освіти», «ринку освітніх послуг і продуктів», «ринку послуг професійної освіти», навіть «ринку освітніх установ». Водночас, з огляду на багатоаспектність визначень, потребує уточнення безпосередньо зміст цього поняття. В.А. Савченко зазначає, що «ринок освітніх послуг - це система соціально економічних відносин між навчальними закладами і споживачами з метою продажу та купівлі освітніх послуг» [55, с. 222]. Автори роботи «Концептуальні основи аналізу ринку вищої професійної освіти» дають наступне визначення: «ринок освіти являє собою сукупність суб'єктів і їхніх взаємин з приводу пропозиції і споживання освітніх товарів» [42, с. 5]. Близьке до цього визначення представлене Д. С. Чернейко, який визначає цей ринок, як сукупність суб'єктів пропозиції освітніх послуг; суб'єктів попиту на освітні послуги; механізмів регулювання і механізмів саморегулювання. Таке визначення ринку освітніх послуг видається дещо спірним, тому що поєднання перерахованих елементів не повною мірою виражає сутність ринкових відносин [65, с. 156].

В. Щетинін зазначає, що ринок освітніх послуг «являє собою систему економічних відносин із приводу їхньої купівлі - продажу». Дане визначення в цілому відбиває суть явища, але зводить його лише до системи економічних відносин. Визначення ринку освітніх послуг, як системи тільки економічних відносин не повністю відбиває характер взаємин між суб'єктами цього ринку. Освіта – та сфера, де найбільше виявляються суспільні інтереси, а освітні послуги мають високу соціальну значущість [68, с. 127]. Жильцов Є.Н., Панкратова В.П. підкреслюють, що особливістю ринку послуг професійної освіти всіх рівнів є його неоднорідність, тобто множина сегментних, взаємопов'язаних ринків, які формуються під впливом різних обставин: рівня й ступеня освіти, типу навчального закладу, напрямку підготовки, статі, віку, сімейного стану та інших факторів. Не можна не погодитись з авторами щодо того, що саме незбалансованість між структурою підготовки та потребами

економіки значно ускладнює працевлаштування випускників університету, а мобільність системи професійної освіти відіграє основну роль у пом'якшенні цього дисбалансу [69, с. 290-291].

Пропонуємо визначати *ринок освітніх послуг університету* як особливий комплекс соціально-економічних відносин прямої або опосередкованої реалізації виробниками (освітніми установами) освітніх послуг їхнім замовникам в межах державно-ринкового регулювання цих відносин з метою збагачення національного інтелектуального капітал, забезпечення всіх видів економічної діяльності висококваліфікованими фахівцями та сприяння соціально-економічному розвитку суспільства.

Зважаючи на відсутність єдиної точки зору стосовно споживачів та замовників освітніх послуг, у даному дослідженні вважаємо, що споживачем є безпосередньо одержувач послуг університету, тобто індивід, який засвоює визначену освітню програму з метою подальшої реалізації набутих знань на ринку праці. На відміну від дослідників, які виокремлюють покупців освітніх послуг (батьків і учнів, що обирають навчальний заклад) та клієнтів (всіх можливих споживачів і покупців, а також інші контактні аудиторії, зацікавлені в діяльності університету), пропонуємо виділяти замовників освітніх послуг та партнерів університету [25, с. 52-53; 58, с. 5]. Специфіка ринку освітніх послуг полягає в тому, що замовником цієї послуги може бути не лише прямий споживач, але й держава чи роботодавець, зважаючи на джерело оплати освітньої програми. Відповідно, замовником освітньої послуги вважаємо того, хто здійснює її придбання.

Партнерами університету є усі суб'єкти, які взаємодіють з навчальним закладом стосовно різних аспектів освітніх послуг: роботодавці, які приймають на роботу студентів та випускників, але не сплачували за їх навчання в університеті; посередницькі організації, що опікуються професійною долею молодих фахівців; громадські організації; фонди; дослідницькі установи, які аналізують процес надання освітніх послуг; замовники науково-дослідних досліджень вищому навчальному закладу тощо.

Таким чином, попит на освітні послуги вищої школи формується не стільки безпосередньо споживачами, скільки замовниками в особі домогосподарств, представників ринку праці і держави (через держзамовлення), враховуючи опосередкований вплив партнерів (рис.1.6). Отже, маємо справу з полісуб'єктною структурою попиту ринку.

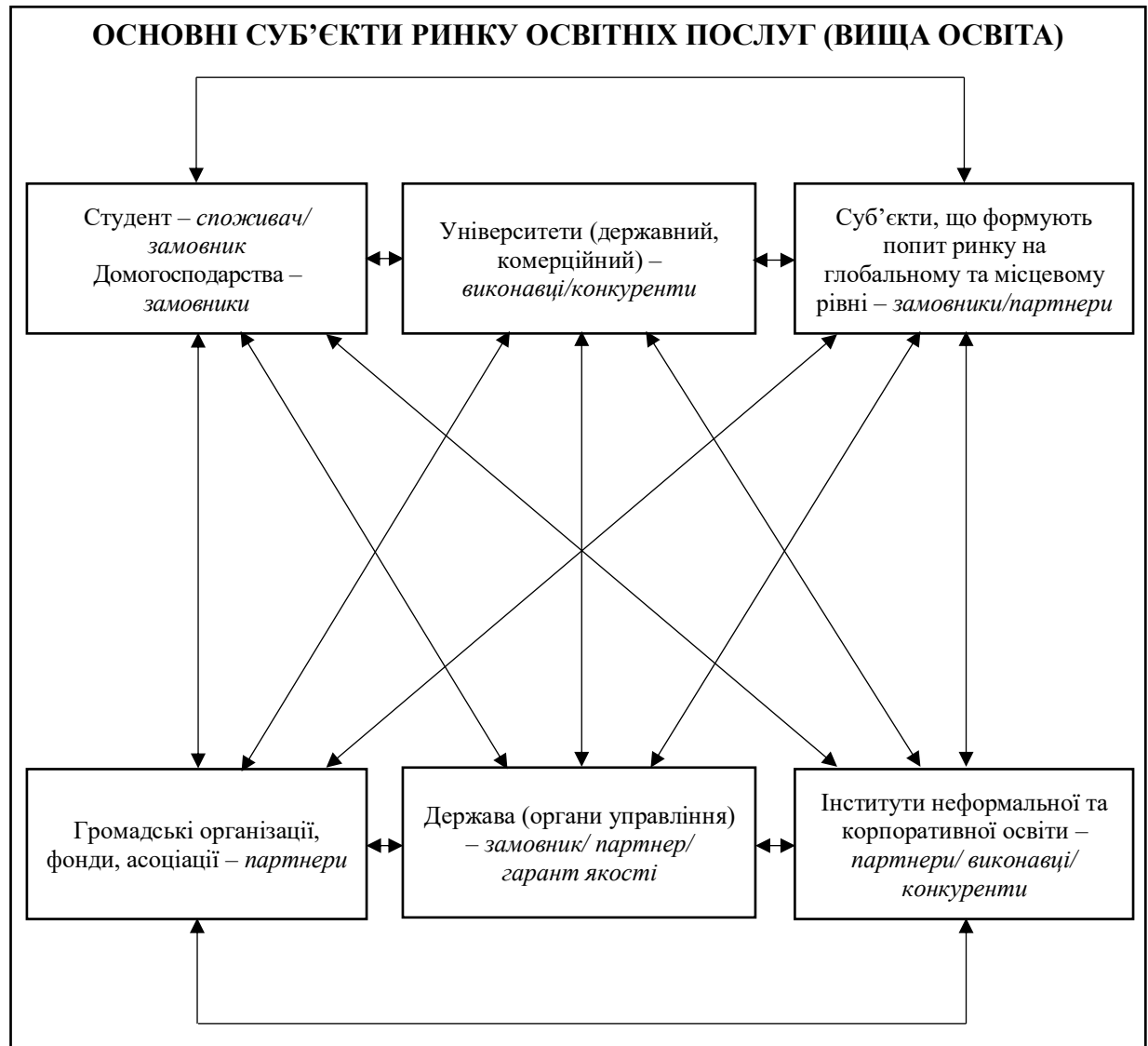


Рис. 1.6. Основні суб'єкти ринку освітніх послуг

*розроблено автором*

Перш за все, основним суб'єктом ринку освітніх послуг є університети – вони формують пропозицію на ринку освітніх послуг, розробляючи та надаючи майбутнім фахівцям відповідні освітні програми. Студенти та домашні господарства здійснюють вибір університету та освітньої програми, оволодіння якою дає можливість вийти на ринок праці з визначеним набором

професійних знань та умінь. Підприємства та організації (роботодавці) не формуючи прямого попиту на освітні послуги, здійснюють вплив на ринку освітніх послуг через інформування університету про наявний попит на визначені спеціальності; встановлення особливих вимог до змісту освітніх послуг своїх потенційних працівників тощо.

Суб'єктом ринку освітніх послуг вищої освіти виступає держава (органи управління) – одночасно із замовленням, регулюванням, контролем та фінансуванням виконує на ринку освітніх послуг й інші специфічні функції: ініціація; підтримка і зміцнення сприятливої суспільної думки, позитивного іміджу соціальних інститутів освіти як серед населення, так і в колах роботодавців; сприяння фундаменталізації вищої освіти і розвитку пріоритетних спеціальностей, форм і методів підготовки фахівців тощо. Важливу роль на ринку відіграють посередницькі структури – освітні фонди, асоціації університетів і об'єднання роботодавців, рекрутингові й кадрові агентства, спеціалізовані посередницькі організації (сприяють ефективному просуванню освітніх послуг на ринку; можуть виконувати такі функції, як: нагромадження, обробка, аналіз і надання інформації про кон'юнктуру ринку освітніх послуг; здійснення рекламної діяльності, юридичної підтримки; участь у фінансуванні, кредитуванні й інших формах підтримки діяльності університету); фонди, асоціації й інші громадські організації (здійснюють громадський контроль за якістю освітніх послуг університету, забезпечують позитивний соціальний імідж вищої школи, сприяють зростанню її популярності серед різних верств населення тощо); інститути неформальної та корпоративної освіти.

Хочемо також виокремити таку особливу групу як суб'єкти, що формують попит ринку на глобальному та місцевому рівні. До цієї групи віднесено різні типи роботодавців (це і підприємства, і держава як роботодавець, і локальний бізнес, і транснаціональні корпорації). Кожний учасник має свій характер впливу та очікувань. Також до цієї групи відносимо місцеву громаду, рекрутингові й кадрові агентства, приватні посередницькі

організації, Державну службу зайнятості, які у сукупності формують коло споживачів та партнерів університету.

У сучасних умовах університет повинен орієнтуватися на попит безпосереднього споживача освітніх послуг – абітурієнтів, а з іншого боку, він має врахувати і попит на молодих фахівців на ринку праці. Особливістю ринкового попиту на освітні послуги, що обмежує його регулююче значення для розвитку сфери освіти, є його нездатність транслювати освітній системі перспективні потреби в масштабах і структурі освітніх послуг. Наявність значної чисельності не залучених на ринок праці молодих фахівців потребує розробки та впровадження ефективного механізму коригування диспропорцій між ринком освітніх послуг та ринком праці із залученням держави, роботодавців та самого університету.

Суб'єктами пропозиції є вищі навчальні заклади ринку освітніх послуг, які пропонують споживачам професійну освіту різних рівнів і спеціальностей, надаючи свободу вибору індивідам, які бажають одержати ті чи інші освітні послуги. За умов регулювання державою ринку освітніх послуг (шляхом підтримки окремих напрямків підготовки або, навпаки, обмеження у прийомі на окремі спеціальності), а також при значному фінансуванні освітніх установ пропозиція освітніх послуг змінюється. Ціна на освітні послуги визначається на основі співвідношення попиту та пропозиції і може відхилятися в ту чи іншу сторону від здійснених витрат на навчання. Однак, зважаючи на тісний зв'язок ринку освітніх послуг з ринком праці, ціна освітньої послуги встановлюється під впливом кон'юнктури обох ринків [69, с.291].

Отже, сучасні умови розвитку економіки вимагають від університету постійного пошуку нових ідей, можливостей, орієнтації на інновації підвищення конкурентоспроможності наданих освітніх послуг.

Головним завданням процесу управління конкурентоспроможністю освітніх послуг, що надаються університетом, є реалізація ефективної конкурентної стратегії на ринку освітніх послуг, яка враховує власні конкурентні переваги та головних учасників конкурентної боротьби, потреби



ринку в інноваційних проектах та їх реалізацію, інтереси споживачів послуг університету. Елементи процесу управління конкурентоспроможністю освітніх послуг університету представлені на рис. 1.7.

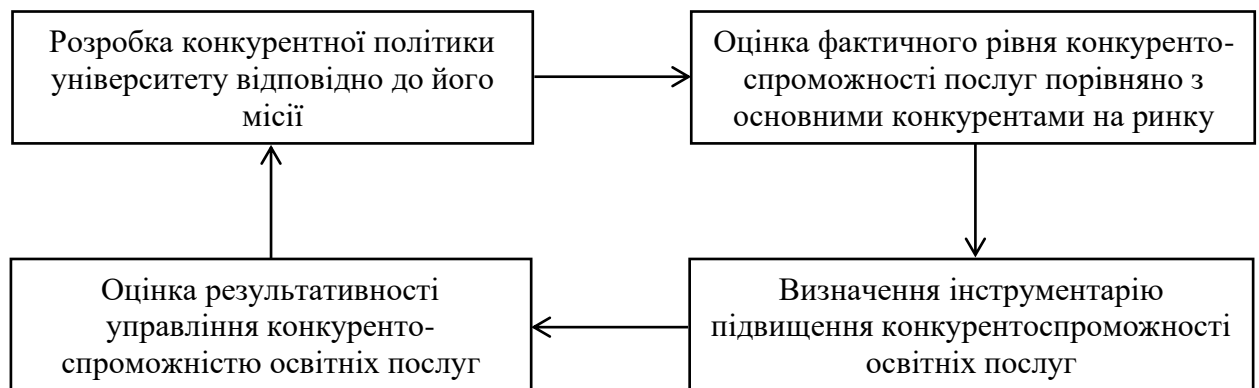


Рис. 1.7. Елементи процесу управління конкурентоспроможністю освітніх послуг університету

*розроблено автором*

Ефективність діяльності університету щодо надання освітніх послуг залежить від рівня організації його роботи із споживачами даних послуг. Поведінка споживачів освітніх послуг визначається низкою окремих чинників. Доцільно описати поведінку споживача освітніх послуг моделлю, що складається з п'яти груп чинників, які враховують його потреби (табл. 1.7).

*Таблиця 1.7*

**Чинники, що визначають поведінку споживача освітніх послуг**

Група чинників	Вплив чинників
Ресурси споживача	Визначає межі вибору за рівнем та напрямом освіти, якістю, вартістю, територіальним розташуванням університету, наявними та потенційними можливостями
Психологічні чинники	Визначають сферу реалізації (цінності, мотиви, відносини тощо) освітніх потреб, а також прийнятність загальної стратегії освітньої діяльності
Соціокультурні чинники	Впливають на формування та реалізацію спільних життєвих цінностей, а також ціннісних орієнтацій в освіті, що позначається на споживчому виборі освітніх послуг
Маркетингові чинники	Сприяють диференціації та просуванню на ринку альтернативних варіантів вибору та підтримки наявного вибору споживача
Чинники впливу	Впливають на безпосередню поведінку конкретного споживача

*розроблено автором*

Таким чином, стосовно освітньої послуги можна виділити наступні основні параметри конкурентоспроможності:

імідж університету (вартість бренду);

якісні параметри випускників: затребуваність випускників на ринку праці, середня заробітна плата випускників, наявність випускників серед керівників різного рівня;

відповідність освітніх програм світовим стандартам: відповідність планів та програм аналогічним документам університетів, які є світовими лідерами;

додаткові послуги (можливість подальшої співпраці): освіта впродовж життя;

зручність надання освітньої послуги;

можливість застосувати отримані знання на практиці в період навчання;

рівень відповідальності керівництва університету за освітню послугу, що надається.

Ступінь розвитку ринку освітніх послуг університету можна оцінити як рівень розвитку конкурентного середовища та інфраструктури. Таким чином, задовольняючи попит на освітні послуги, університети опосередковано впливають і на формування пропозиції в кількісному та професійному аспекті на ринку праці. На нашу думку, підвищення рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг ще більше посилить цей вплив і зумовить прискорення взаємної інтеграції ринку праці та ринку освітніх послуг.

Отже, доцільно зробити висновок, що в умовах ринкової економіки конкуренція між економічними агентами на ринку освітніх послуг збільшується, і успішність освітньої діяльності багато в чому визначається науково-педагогічним потенціалом та конкурентоспроможністю випускників на ринку праці.

Сучасний ринок освітніх послуг характеризується посиленням конкуренції, на що вплинуло безліч чинників, наприклад, поява та зростання чисельності недержавних закладів вищої освіти, поява зарубіжних конкурентів та підвищення рівня вимог до якості освіти у зв'язку із входженням України у європейський освітній простір. Крім того, ускладнення ситуації на ринку для державних університетів супроводжується глибоким демографічним спадом, що ще більше зменшить попит на їхні освітні послуги.

Також варто наголосити, що ринок освітніх послуг має власні характерні відмінності від інших секторів та сегментів ринку, що виявляються в особливостях його змісту (контенту), технологіях та умовах реалізації освітніх послуг, у рівнях надання даних послуг, професійних компетенціях та підготовленості працівників закладів вищої освіти, а також у складі всіх зацікавлених сторін ринку освітніх послуг.

### **Висновки по розділу 1**

Теоретичний аналіз та узагальнення результатів наукових досліджень проблем управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг дозволяє зробити наступні висновки:

1. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження проблем управління конкурентоспроможністю університету на основі обґрунтування авторських визначень базових понять, що дає змогу вдосконалити теоретико-методичну базу дослідження та регламентації діяльності закладів вищої освіти, а також своєчасно її оновлювати й розвивати.

*Конкурентоспроможність університету* визначається як його здатність пристосовуватися до мінливих умов конкуренції в певному сегменті ринку за допомогою підвищення економічної ефективності своєї діяльності (внутрішня економічна конкурентоспроможність) та високим ступенем задоволення попиту споживачів на випускників та окремі університетські послуги (освітні, наукові), які за своїми якісними та вартісними характеристиками більш

привабливі, ніж освітні продукти конкурентів (зовнішня соціальна конкурентоспроможність).

*Управління конкурентоспроможністю університету* розглядається як вплив на власні конкурентні переваги з метою досягнення найкращої ринкової позиції; конкурентні переваги зосереджені у фінансово-економічній, кадровій, маркетинговій, інфраструктурній і соціально-політичній сферах та визначаються якістю освітніх послуг.

*Ризики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг* визначаються як сукупність потенційно загрозливих обставин, здатних привести до несприятливих організаційних і соціально-економічних наслідків, матеріальних та репутаційних втрат для суб'єктів ринку освітніх послуг (держави, закладу вищої освіти, індивіда, домогосподарства, роботодавців).

2. Систематизована, змістовно конкретизована та розроблена класифікація ризиків діяльності університету за такими ознаками: за причинами виникнення, в залежності від видів діяльності, за суб'єктами ринку освітніх послуг, на основі виділення зовнішніх і внутрішніх факторів, на основі виділення первинних і вторинних ознак; використання даної класифікації створює передумови чіткого визначення і конкретизації основних проблемних аспектів освітнього процесу з метою подальшого детального їх розгляду та розробки конкретних методів по мінімізації ризиків, а також дозволяє виокремити місце кожного виду ризику в діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг і направляти необхідні зусилля на розробку заходів щодо їх захисту від негативного впливу. Ці можливості використані при визначенні стратегії та тактики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг (держави, університету, індивіда тощо).

3. Доведено, що управління ризиками в системі освіти, на ринку освітніх послуг сприяє підвищенню економічної ефективності функціонування закладів вищої освіти, зростанню їх конкурентоспроможності, підвищенню якості трудових ресурсів, поліпшенню планування та контролінгу в системі освіти, посиленню адаптації до мінливих умов навколишнього середовища,

забезпеченню умов для сталого розвитку системи освіти в цілому. Моделювання управління ризиками є важливим елементом системи управління закладами вищої освіти, дозволяє не тільки забезпечити застосування сучасних інформаційних та управлінських технологій в освіті, а й удосконалювати методологію та інформаційно-технологічну основу управління освітою на основі постійного моніторингу ризикового впливу зовнішнього і внутрішнього середовища закладів вищої освіти.

4. Визначено, що основними суб'єктами ринку освітніх послуг є: університети, індивіди, домашні господарства, держава, органи управління, посередницькі структури, фонди, асоціації, громадські організації, освітні фонди, асоціації університетів, інститути неформальної та корпоративної освіти, суб'єкти, що формують попит ринку на глобальному та місцевому рівні (підприємства та організації, роботодавці і об'єднання роботодавців, рекрутингові й кадрові агентства). Встановлено, що ступінь розвитку ринку освітніх послуг університету можна оцінити за рівнем розвитку конкурентного середовища та інфраструктури.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [29; 30; 79].

## РОЗДІЛ 2

### СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

#### **2.1. Дослідження особливостей розвитку ринку освітніх послуг України**

Дослідження стану, тенденцій та особливостей управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг України є вкрай актуальним у сучасних умовах посилення процесів глобалізації та інтернаціоналізації. Зазначені процеси мають потужний стимулюючий вплив на світову освітню систему та ринок освітніх послуг, зміцнюючи сформовані та створюючи нові зв'язки між академічними спільнотами та університетами, розширюючи можливості академічної мобільності. З іншого боку, глобальні світові тенденції стимулюють конкурентну боротьбу як між окремими університетами, так і між національними освітніми системами.

Аналіз сучасних тенденцій та особливостей управління конкурентоспроможністю університету доцільно поділити на такі блоки: дослідження особливостей розвитку ринку освітніх послуг України, аналіз впливу конкурентного середовища на функціонування сучасного університету та оцінка конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг.

Вивчення особливостей розвитку ринку освітніх послуг України доцільно провести за наступними напрямками: ідентифікація та систематизація проблем розвитку вищої освіти в Україні, дослідження попиту на освітні послуги та визначення пропозиції на ринку освітніх послуг України.

Сучасний ринок освітніх послуг характеризується посиленням конкуренції, на що вплинуло безліч чинників, наприклад, поява та зростання чисельності недержавних закладів вищої освіти, поява зарубіжних конкурентів та підвищення рівня вимог до якості освіти у зв'язку із входженням України у європейський освітній простір. Отже, варто

наголосити, що сьогодні в Україні сформувався та успішно розвивається ринок освітніх послуг з усіма позитивними та негативними процесами та явищами. Як і на будь-якому ринку, тут представлені різноманітні за формами власності, структурою організації, методами досягнення поставлених цілей і завдань суб'єкти господарювання, об'єднані прагненням отримання прибутку в різних його вимірах, що може виступати як чистий фінансовий результат, так і як економічний результат, що полягає у придбанні різних матеріальних і нематеріальних вигод [91; 135].

Серед чинників, що впливають на зміни, які відбуваються у системі вищої освіти України, дослідники найчастіше виділяють: частку витрат на освіту у ВВП; попит та пропозицію на ринку праці; розвиток ІТ-технологій; інтернаціоналізацію освіти; демографічні чинники; невідповідність рівня освіти молодих спеціалістів очікуванням роботодавців; невідповідність кількості випускників потребам економіки [92; 110].

Тобто, виходячи з вищезазначеного, у сучасних умовах економічних трансформацій пріоритетними завданнями розвитку ринку освітніх послуг України є забезпечення інтернаціоналізації та інтеграції системи вищої освіти у світовий освітній простір, сприяння високому рівню кооперації між освітніми та науковими установами, формування системи оцінювання якості освіти, фінансування та управління вищою освітою, розвиток інноваційного середовища спільно з роботодавцями, бізнесом, прогнозування потреб у затребуваних спеціалістах на ринку праці, форм здобуття вищої освіти, наукової діяльності у закладах вищої освіти, смарт-спеціалізації та кластерів Індустрії 4.0 [109; 166].

Слід відмітити, що освітні зміни лежать в основі трансформаційних процесів, які можуть мати як позитивний, так і негативний вектори руху та набувати різних форм. За таких умов беззаперечно актуалізується основна мета вищої освіти, яка у Законі України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 р. визначено як підготовка «... конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни,

самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [26].

Узагальнення досліджень сучасного стану системи вищої освіти дозволяє ідентифікувати та систематизувати проблеми розвитку вищої освіти в Україні (рис. 2.1). Проблеми систематизовано за шістьма блоками, в межах яких розкриті конкретні проблеми розвитку вищої освіти, що стосуються питань: невідповідності системи вищої освіти потребам економіки, структури підготовки поточним та перспективним потребам ринку праці; невідповідності навичок випускників закладів вищої освіти потребам роботодавців; слабкої інтеграції вітчизняних закладів вищої освіти у світовий освітній простір; появи викривлень при формуванні контингенту здобувачів; неефективності управління вищою освітою; низького рівня автономії закладів вищої освіти; незадовільного рівня матеріального та фінансового забезпечення; незадовільного стану кадрового забезпечення університетів; слабкого зв'язку університетів з наукою та бізнесом; несприятливої демографічної ситуації, посилення тенденцій до освітньої еміграції [100; 166].

Виокремлені проблеми розвитку вищої освіти в Україні свідчать про недосконалість державної освітньої системи та негативно позначаються на конкурентоспроможності національних університетів. Перш за все, на внутрішні чинники конкурентоспроможності університетів (кадрова, фінансова, матеріальна забезпеченість та ефективність управління університетом) впливає наявність таких проблем, як: нестабільність нормативно-правового поля функціонування університету, зношеність або відсутність у ЗВО належної матеріально-технічної, лабораторної бази, падіння престижу викладацької діяльності тощо. До проблем, що мають вплив на зовнішні чинники (зміна кон'юнктури ринку праці, посилення конкуренції серед університетів) потрібно віднести: низька інтенсивність співпраці ЗВО із замовниками освітніх послуг, низька конкурентоспроможність українських ЗВО на світовому освітньому ринку, низька мотивація абітурієнтів до здобуття якісної вищої освіти.



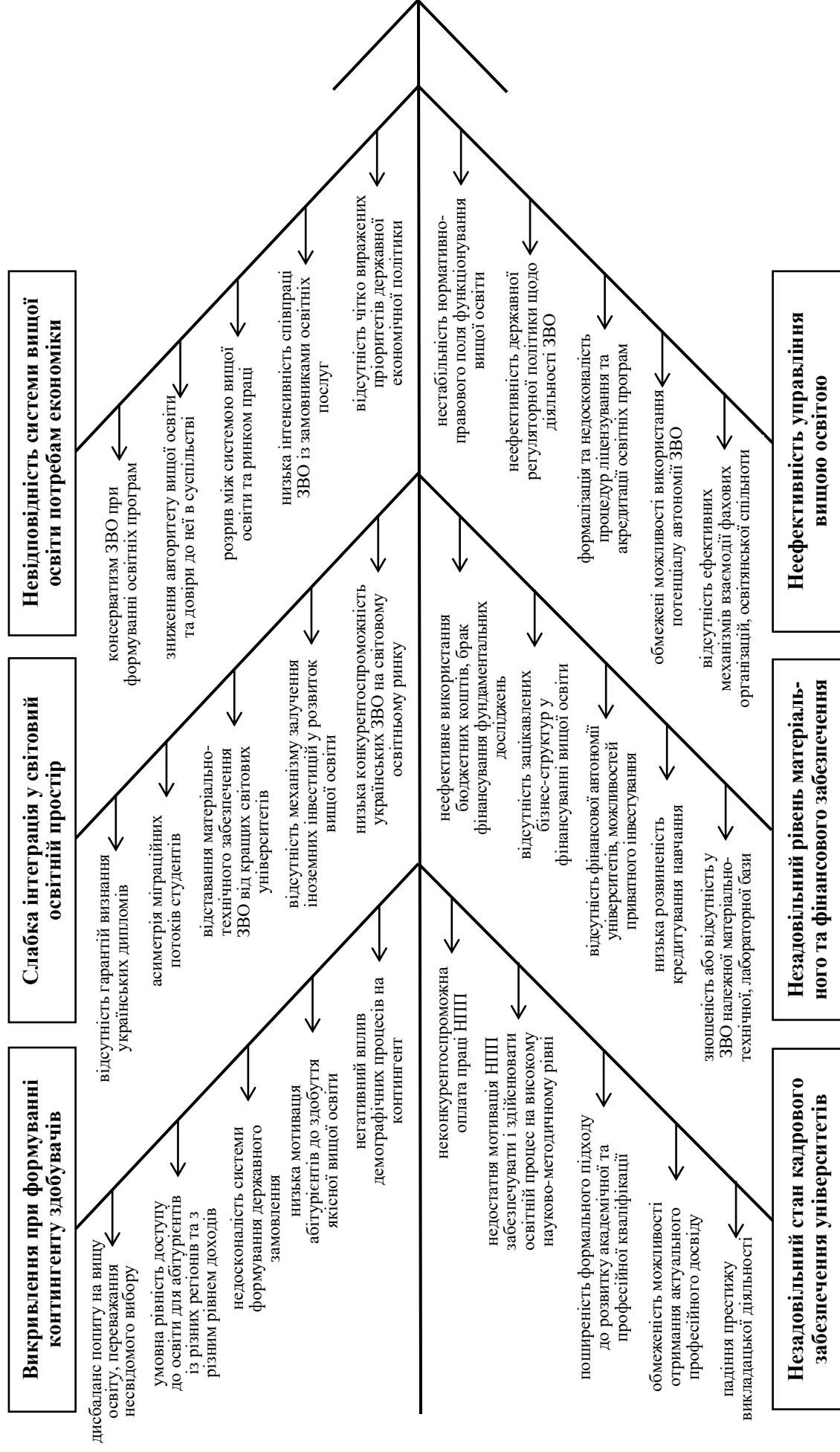


Рис. 2.1. Ідентифікація та систематизація проблем розвитку вищої освіти в Україні  
складено автором на основі [103; 107; 136; 138; 145; 166; 177]

Однією з причин, що зумовили появу перелічених проблем та тенденцій, дослідники називають характерні загальноєвропейські тенденції розвитку вищої освіти [90; 94; 131; 132; 144]. Світова система освіти формується одночасно з розвитком світової економіки та інформаційної сфери, збільшенням академічної мобільності та обміну науковими даними, формуванням нової парадигми освіти та сприятливого правового середовища для розробки ефективної стратегії управління закладами вищої освіти та поширення нових освітніх програм. У таких умовах зазначені тенденції тією чи іншою мірою проявляються і в Україні.

Дослідники також відзначають, що існує пряма залежність між рівнем освітнього та соціально-економічного розвитку. Доведено, що чим вище показник рівня освіченості населення, тим більше суспільство спроможне до продукування нових ідей, сприйняття новітніх технологій та реалізації можливостей їх використання. Світові тенденції свідчать про наявність поступового зростання чисельності осіб з вищою освітою в загальній структурі працездатного населення (рис. 2.2). В цілому, в країнах ЄС (15 країн) рівень освіченості населення у віці 15-64 роки складає (28%), а для 28 країн ЄС – 26,7%. В Україні ж чисельність осіб з вищою освітою у віці старше 25 років складає більше 47% [186; 188].

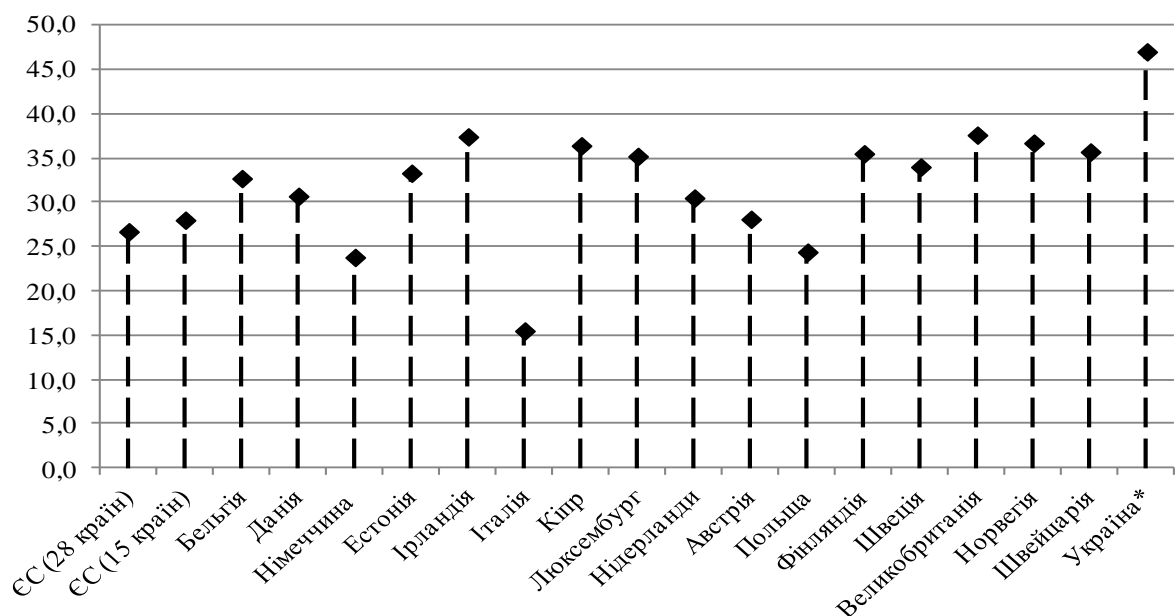


Рис. 2.2. Рівень освіченості населення країн Європи у віці 15-64 роки

Важливим у даному контексті також є показник очікуваної тривалості навчання, що в Україні становить 15,1 роки, і дорівнює показникам Словаччини та Латвії (рис. 2.3). Найбільшим цей показник є у Данії, Ірландії, Нідерландах та Греції (18,7; 18,6; 17,9 та 17,6 років відповідно), найменшим – Болгарії, Румунії, Кіпрі та Люксембурзі (14,4; 14,2; 14 та 13,9 років) [186; 188].

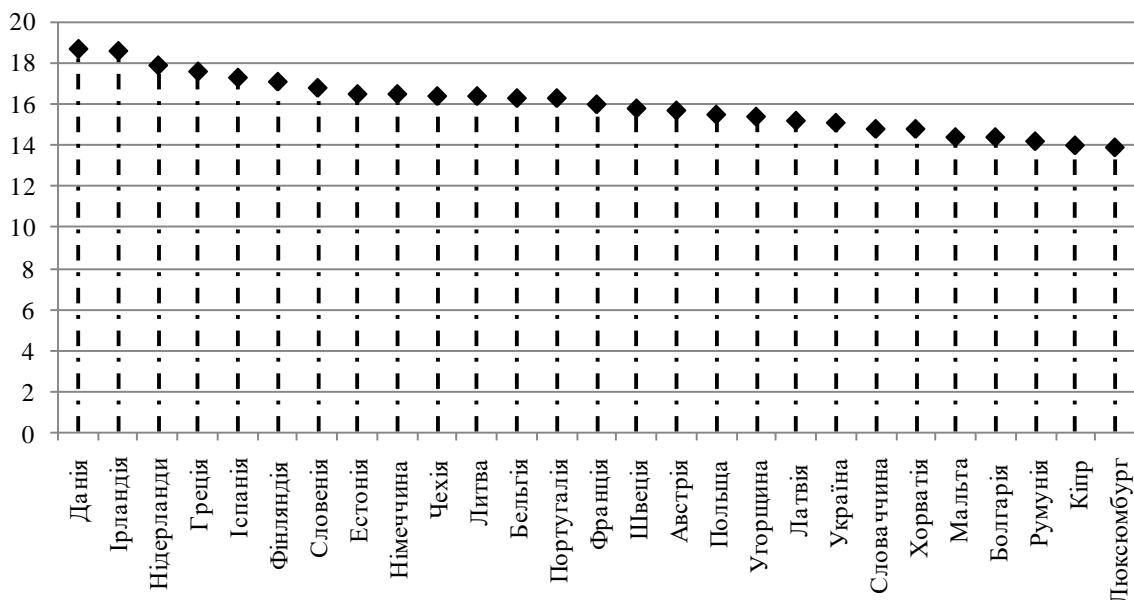


Рис. 2.3. Очікувана тривалість навчання у країнах членах ЄС та в Україні

Проаналізовані показники рівня освіченості населення та очікуваної тривалості навчання свідчать про збільшення рівня затребуваності та підвищення попиту на освітні послуги як на світовому, так і національному ринку. Вказаний тренд позитивно впливає на конкурентоспроможність університетів та сприятиме збільшенні чисельності абітурієнтів. Але, незважаючи на достатньо високі показники освіченості та тривалості навчання населення в Україні, основною проблемою залишається відсутність можливостей реалізувати накопичений трудовий та освітній потенціал через невідповідність якості робочих місць рівню освіченості безробітного населення та відсутність необхідних вузькопрофільних фахівців, що володіють унікальними знаннями та навичками.

Отже, за таких умов проаналізуємо кон'юнктуру ринку освітніх послуг та її відповідність запитам ринку праці. Як показники, що характеризують

кон'юнктуру ринку освітніх послуг, у цьому дослідженні визначено: чисельність контингенту на програмах вищої освіти, кількість закладів вищої освіти, викладацький склад та діяльність аспірантури ЗВО.

Чисельність контингенту на програмах вищої освіти виступає індикатором попиту на ринку освітніх послуг [102; 116]. Розподіл кількості студентів ЗВО України за Міжнародною стандартною класифікацією освіти (МСКО 2011) наведений на рис. 2.4. Співставлення освітніх рівнів за Міжнародною стандартною класифікацією освіти МСКО 2011 з національними освітніми програмами має наступний вигляд: короткий цикл вищої освіти – це студенти закладів вищої освіти, які здобувають СО «Молодший бакалавр» або ОКР «Молодший спеціаліст»; бакалаврат або його еквівалент – це студенти закладів вищої освіти, які здобувають СО «Бакалавр»; магістратура або її еквівалент представлена студентами закладів вищої освіти, які здобувають СО «Магістр» або ОКР «Спеціаліст»; докторантура або її еквівалент – це здобувачі наукового ступеня вищої освіти «Доктор філософії» та «Доктор наук».

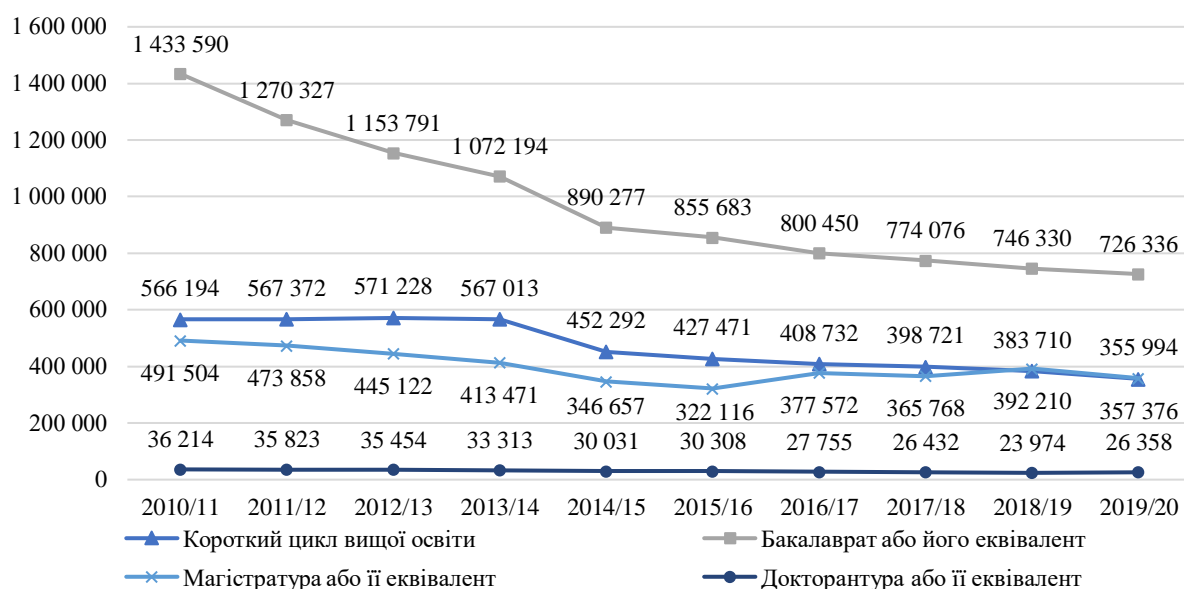


Рис. 2.4. Розподіл кількості студентів закладів вищої освіти України за Міжнародною стандартною класифікацією освіти (МСКО 2011) [96]

Отже, спостерігаємо негативну тенденцію скорочення кількості студентів закладів вищої освіти України за всіма освітніми рівнями, що представлені на рис. 2.4. Даний показник є чинником зовнішнього впливу на

конкурентоспроможність університету, має негативне спрямування та зумовлений негативною демографічною ситуацією в світі та в країні, підвищенням рівня глобальної конкуренції у сфері вищої освіти та недостатнім рівнем залученості роботодавців та стейкхолдерів до прогнозуванні кадрових потреб.

Також сучасним трендом є скорочення і кількості закладів вищої освіти. Даний показник є індикатором пропозиції на ринку освітніх послуг [117]. Так, у 1990/91 н.р. в Україні налічувалось 742 заклади I-II рівня акредитації (коледжі, технікуми, училища), 149 закладів III-IV рівня акредитації (університети, академії, інститути), а у 2019/20 н.р. вже 338 закладів I-II рівня акредитації (коледжі, технікуми, училища) та 281 заклад III-IV рівня акредитації (університети, академії, інститути). Наразі в Україні у 2020/21 н.р. налічується 515 закладів вищої освіти, з яких 332 ЗВО, засновані на державній власності, 63 – на комунальній власності та 120 – на приватній та корпоративній власності (рис. 2.5).

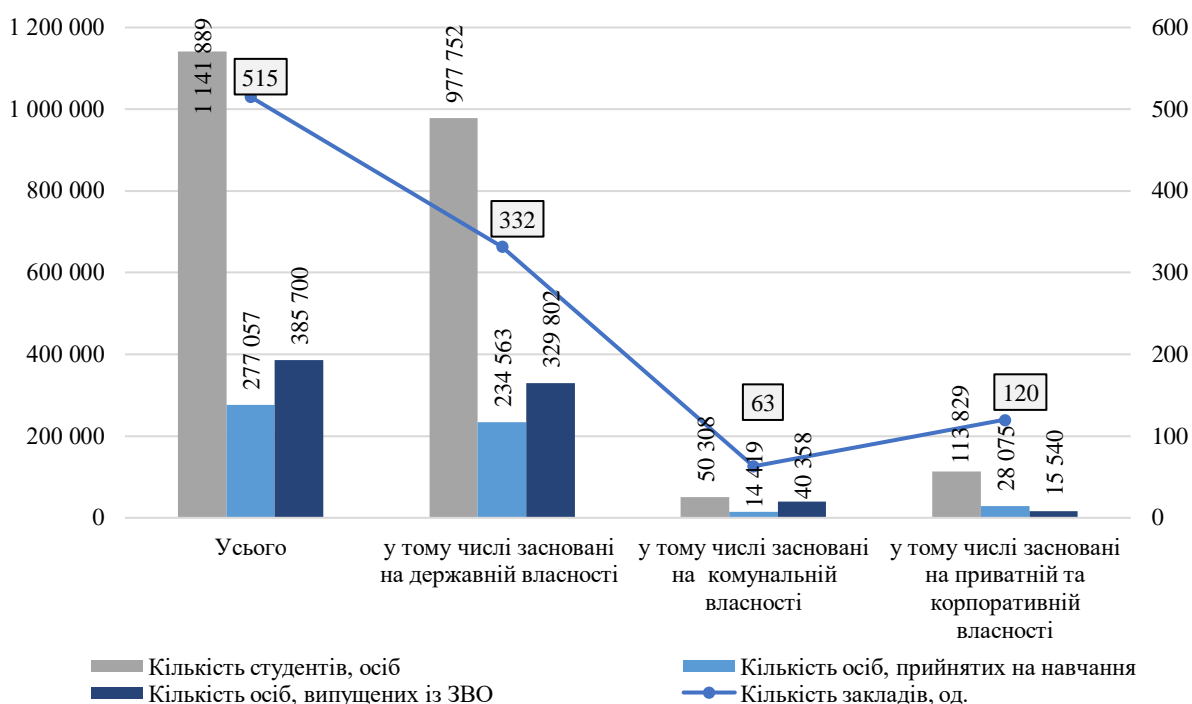


Рис. 2.5. Заклади вищої освіти на початок 2020/21 навчального року [96]

Вищезазначені тенденції обумовлені двома групами факторів: політико-регулятивними та демографічними. По-перше, держава реалізує політику,

спрямовану на створення більш сильних науково-освітніх центрів шляхом реорганізації та трансформації закладів вищої освіти різної спрямованості. По-друге, останніми десятиріччями в Україні спостерігався значний спад народжуваності, що негативно позначилося на обсягах внутрішнього потенційного ринку абітурієнтів. Ці фактори спонукають заклади вищої освіти шукати інструменти: для виходу на нові сегменти ринку, збільшення ринкової частки за рахунок академічної мобільності та залучення талановитих абітурієнтів, зростання обсягу експорту освітніх послуг [194]. Отже, скорочення чисельності ЗВО є, з одного боку, негативною тенденцією, яка свідчить про низький рівень конкурентоспроможності університетів, які були або реорганізовані, або трансформовані. З іншого боку, це є перспективою для університетів, які залишаються на ринку освітніх послуг, здобути більш високі конкурентні позиції за рахунок зменшення пропозиції на ринку.

Важливим аспектом стратегічного планування діяльності університету на ринку освітніх послуг є аналіз регіональних тенденцій у сфері вищої освіти, що дозволяє окреслити наявні освітні та професійні тренди в регіоні. У дослідженні проведено аналіз структури та динаміки розвитку регіональної системи вищої освіти. На рис. 2.6 представлено кількість закладів вищої освіти та студентів на початок 2020/21 навчального року за регіонами. Так, спостерігаємо, що найбільша чисельність студентів та закладів вищої освіти сконцентрована саме в м. Київ (97 ЗВО та 258,7 тис. студентів), а також у Харківській (55 ЗВО та 124,2 тис. студентів), Дніпропетровській (51 ЗВО та 82,7 тис. студентів), Львівській (33 ЗВО та 95,4 тис. студентів) та Одеській (31 ЗВО та 75,1 тис. студентів) областях. Виявлено закономірності розвитку ринку наукових та освітніх послуг, серед яких: скорочення чисельності студентів в регіонах, скорочення кількості закладів вищої освіти в регіонах; зростання міграції обдарованої молоді (потенційних абітурієнтів) з регіонів до столичних університетів. Вказані тренди негативно позначаються на конкурентоспроможності регіональних університетів.

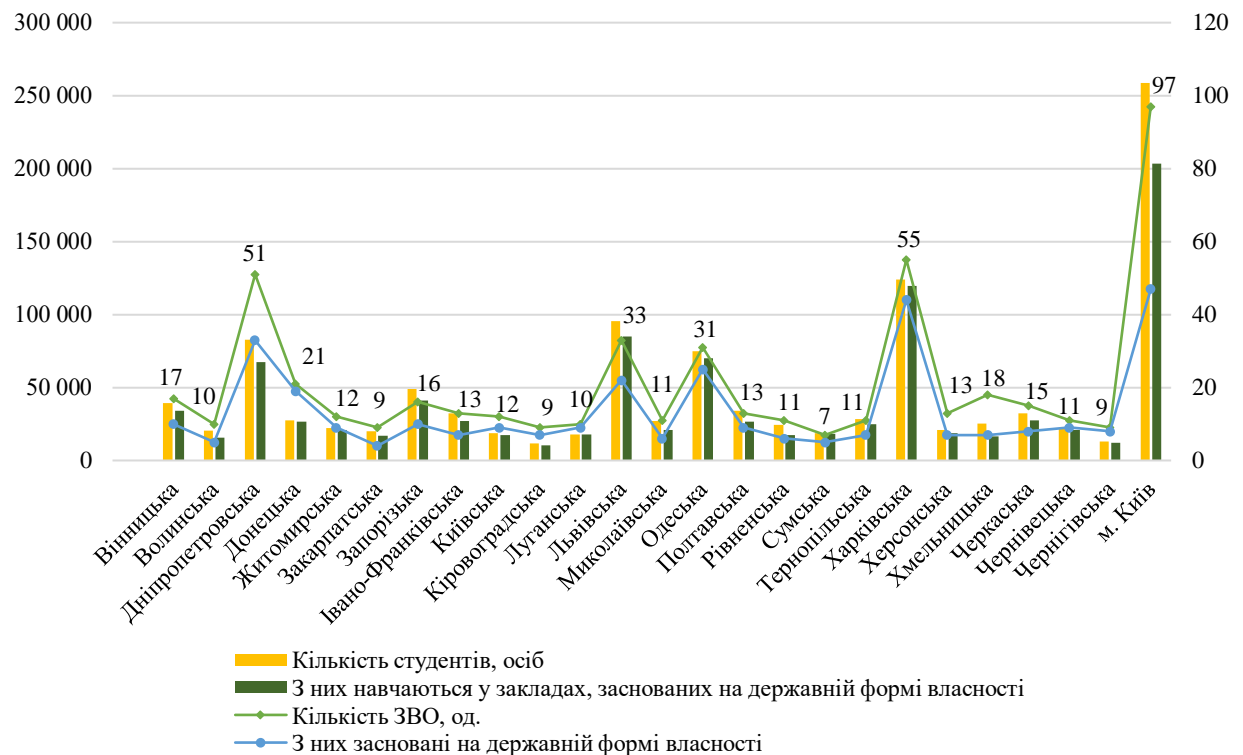


Рис. 2.6. Кількість закладів вищої освіти та студентів у них на початок 2020/21 навчального року за регіонами [96]

Одним із показників інтернаціоналізації діяльності університету, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність, є кількість студентів з інших країн, які навчаються у закладах вищої освіти України. Число іноземних студентів, які приїжджають в Україну, постійно зростає. Загалом, у 2020/21 н.р. в Україні навчається 67327 студентів-іноземців, 13054 студенти прийняті у 2020/21 н.р., а 9586 студентів було випущено у 2020/21 н.р. На рис. 2.7 представлено дані щодо навчання студентів-іноземців у ЗВО на початок 2020/21 навчального року за регіонами. Найбільша чисельність студентів-іноземців у Харківській області – 17165 студенти, у м. Київ – 13798 студентів. Найменша кількість студентів-іноземців спостерігається у Чернігівській (43 студенти), Хмельницькій (67 студентів), Волинській (71 студент) та Житомирській (76 студентів) областях. Але варто враховувати, що навчання іноземних студентів вимагає особливої відповідальності за якість освітніх послуг, що надаються університетом, сприяючи їх розвитку та вдосконаленню.

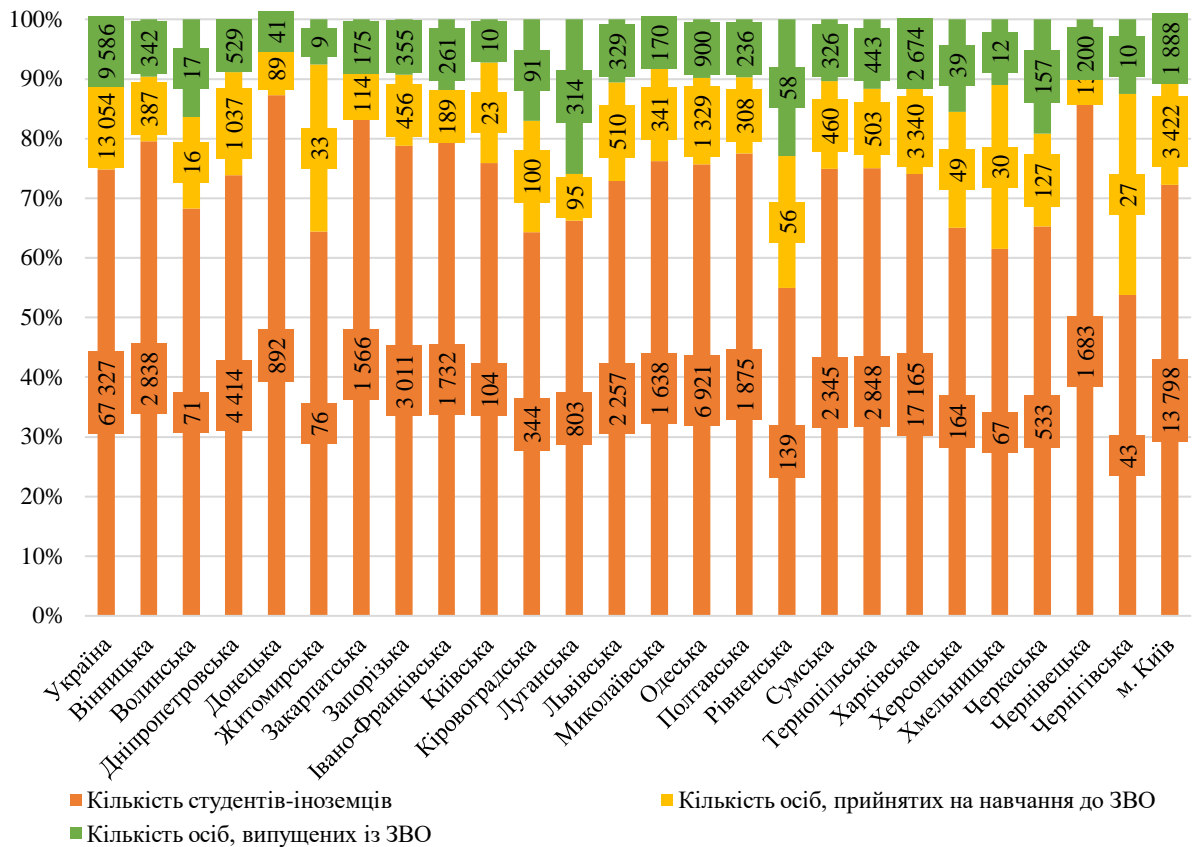


Рис. 2.7. Навчання студентів-іноземців у ЗВО на початок 2020/21 навчального року за регіонами [96]

Отже, інтернаціоналізація та розширення взаємозалежності країн призводить до конкуренції між університетами та посилення боротьби за абітурієнтів, що, у свою чергу, стає важливим фактором розвитку ринку освітніх послуг та підвищенню рівня конкурентоспроможності університетів. За таких умов стираються освітні кордони, підвищується академічна мобільність студентів, аспірантів та викладачів.

Показниками, що визначають зовнішні чинники конкурентоспроможності, є чисельність викладацького складу та основні показники діяльності аспірантури ЗВО. Що стосується викладацького складу закладів вищої освіти, то варто зазначити, що всього в Україні на початок 2020/21 н.р. налічувалось 111065 науково-педагогічних працівників, 23585 педагогічних працівників та 566 наукових працівників ЗВО. За регіонами викладацький склад ЗВО на початок 2020/21 навчального року представлений на рис. 2.8. Спостерігаємо, що



найбільша чисельність наукових працівників ЗВО у м. Київ (221 науковий співробітник) та у Вінницькій області (157 наукових співробітників). Найбільша чисельність науково-педагогічних працівників у м. Київ (24240 НПП), Харківській (16115 НПП) та Львівській (10278 НПП) областях, а найменша – у Кіровоградській (1186 НПП), Чернігівській (1208 НПП), Луганській (1422 НПП) та Київській (1450 НПП) областях. Це свідчить про незадовільний стан кадрового забезпечення університетів, що знижує конкурентоспроможність університетів.

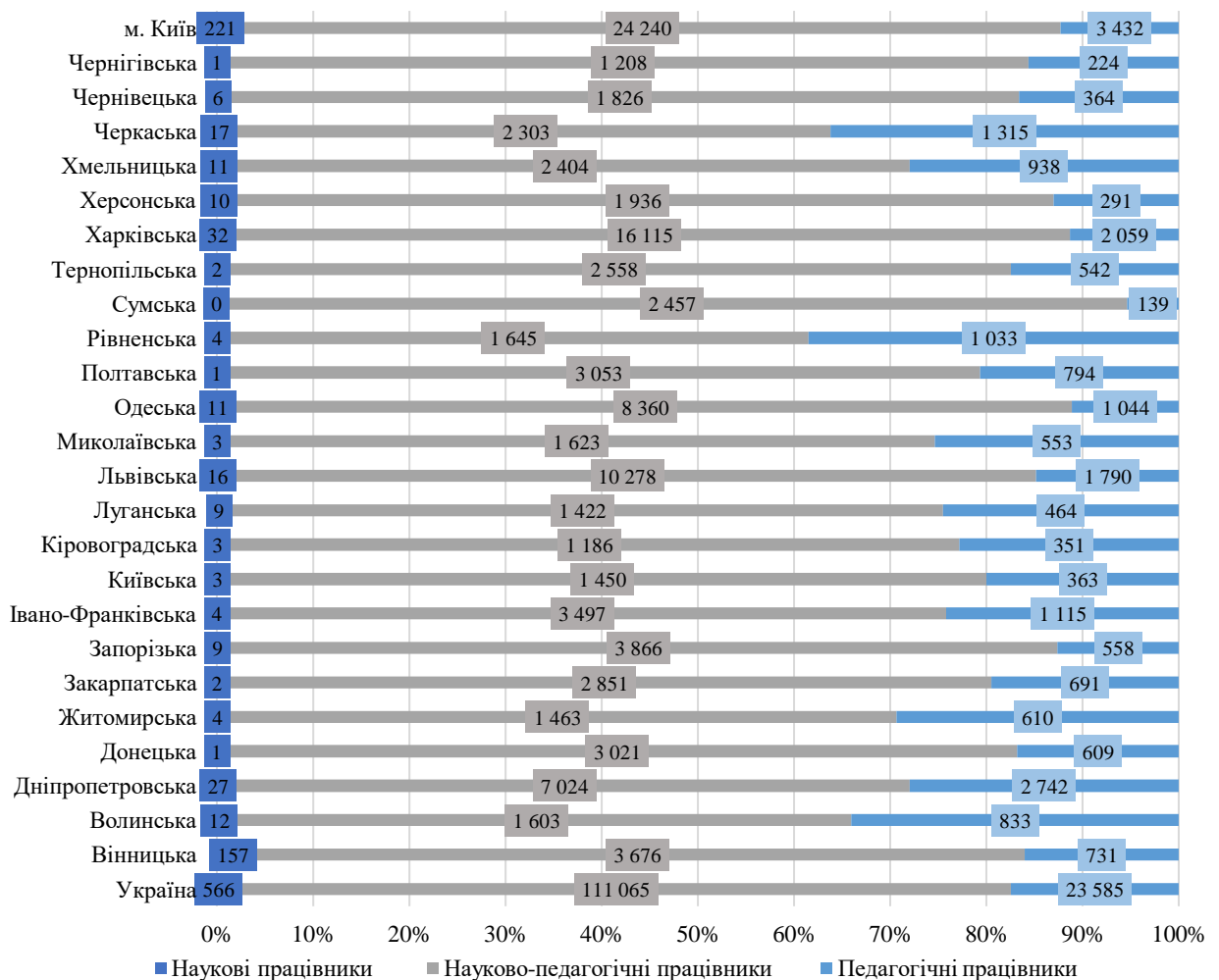


Рис. 2.8. Викладацький склад ЗВО на початок 2020/21 навчального року за регіонами [96]

Важливим показником потенційного підсилення викладацького складу закладів вищої освіти та наукових установ України є чисельність аспірантів та докторантів. Основні показники діяльності аспірантури в закладах вищої освіти України представлені на рис. 2.9. Спостерігаємо поступове скорочення

чисельності закладів вищої освіти, які мають аспірантуру, та кількості аспірантів у період з 2010 р. (28630 аспірантів та 242 ЗВО) по 2018 р. (20749 аспірантів та 221 ЗВО). У 2019-2020 рр. бачимо поступове збільшення чисельності закладів вищої освіти, які мають аспірантуру, та кількості аспірантів порівняно з 2018 р. Це зумовлено, в першу чергу, появою наукового ступеня вищої освіти «доктор філософії» та впровадження експерименту з присудження ступеня доктора філософії. Але варто наголосити, що кількість осіб, які закінчили аспірантуру із захистом дисертації, у 2020 р. становила всього 25,0% від кількості осіб, які закінчили аспірантуру в цьому ж році, що є негативною тенденцією для розвитку системи вищої освіти в Україні.

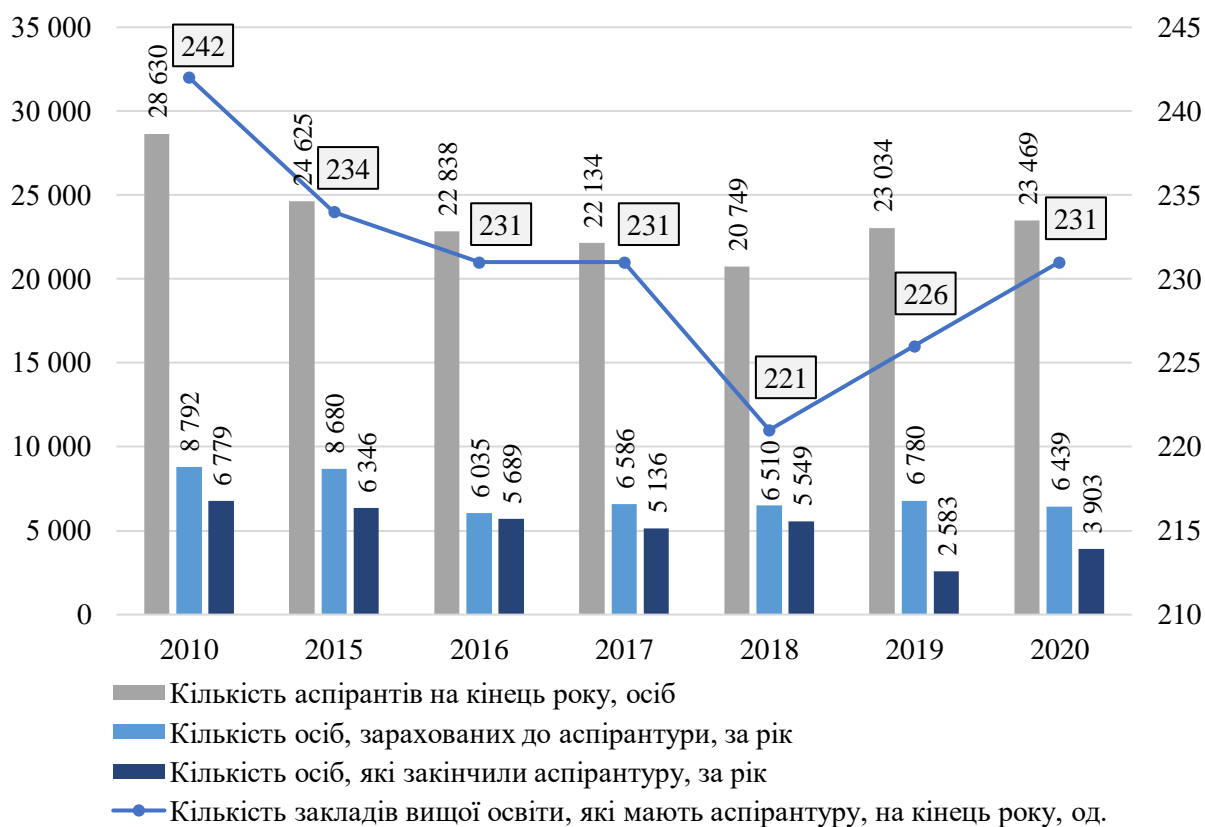


Рис. 2.9. Основні показники діяльності аспірантури в закладах вищої освіти України [96]

Проаналізовані показники чисельності викладацького складу та діяльності аспірантури в закладах вищої освіти свідчать про наявність негативної динаміки у кадровому забезпеченні університетів, що зумовлено падінням престижу викладацької діяльності та неконкурентоспроможністю

оплати праці. Однак, не дивлячись на достатньо низькі показники зайнятості та оплати праці дослідників, Україна традиційно має достатньо високий науковий потенціал. Велика кількість населення мають ступінь кандидата та доктора наук, високими є й показники вступу до аспірантури та докторантури. Наразі саме висококваліфіковані наукові кадри є в багатьох країнах основою для продукування нового та створення інтелектуального продукту. За статистикою в ЄС чисельність зайнятих з вищою освітою та науковців в високотехнологічних галузях економіки дорівнює 7,8%. Країнами лідерами за цим показником є Ірландія, Словенія, Фінляндія, Угорщина, Словаччина, Чехія, Данія та Швейцарія (рис. 2.10). Чисельність зайнятих за тими ж показниками, але в високо та середньо високотехнологічній промисловості є дещо меншими та складають 6,3% для країн ЄС. Найбільшою питома вага цих працівників є в Німеччині, Чехії, Словенії та Словаччині. В Україні загальна чисельність дослідників дорівнює 3,3 особи на 1000 зайнятого населення, а загальна чисельність виконавців науково-дослідних тем 5 осіб на 1000 зайнятих.

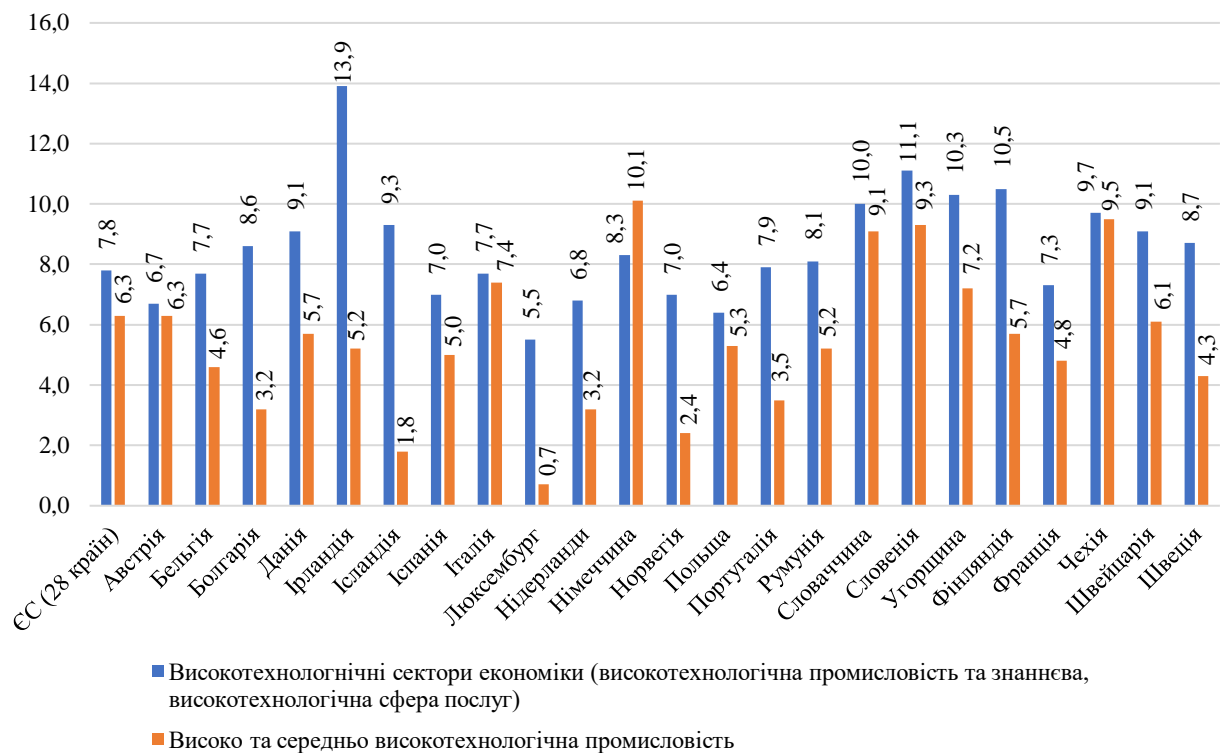


Рис. 2.10. Питома вага зайнятих з вищою освітою та науковців в високотехнологічних галузях (%) [186]

Головною проблемою втрати наукового потенціалу країни є відтік талановитих дослідників за кордон, працевлаштування їх в інших галузях економіки України, що приносить більший дохід, аніж в науці; відсутність необхідної матеріально-технічної бази для проведення сучасних наукових досліджень (особливо це стосується галузей природничих та технічних наук); відсутність можливості прикладного втілення наукових розробок на території України; низький рівень доступності українських вчених до участі в міжнародних наукових проектах, здійсненні наукового обміну тощо [130].

У сучасних умовах зростання попиту на якісні освітні послуги загострює конкуренцію між закладами вищої освіти за абітурієнтів. Наразі вибір абітурієнтами майбутньої професії зазвичай не враховує тенденцій у зміні структури ринку праці [118]. Наприклад, попит на фахівців у сфері охорони здоров'я, соціального забезпечення, сфери виробництва, консалтингу та ІТ-технологій перевищує кількість випускників. Такий стан обумовлений тим, що часто майбутні студенти при виборі університету керуються престижністю професії, думкою батьків та друзів, результатами ЗНО, а не реальною ситуацією на ринку праці, яка постійно змінюється з появою нових професій [147]. Дослідники зазначають, що ринок освітніх послуг не встигає мобільно реагувати на ці зміни, що пов'язано з бюрократичними складнощами відкриття нових напрямів підготовки.

Враховуючи визначені українським урядом середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності, актуальним в умовах сьогодення для реалізації як власних можливостей абітурієнта, так і національних інтересів, є підготовка фахівців за такими ключовими напрямами, як: прикладна фізика та наноматеріали, інформаційні технології, авіаційна та ракетно-космічна техніка, енергетичне машинобудування, автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології, біотехнології та біоінженерія, агроінженерія, біомедична інженерія, державна безпека, публічне управління та адміністрування [104; 106; 111; 148; 150; 151; 152] (додаток В). Однак, слід зазначити, що підготовка фахівців не може існувати окремо від паралельного

динамічного розвитку пріоритетних галузей діяльності, впровадження новітніх технологій, практик управління та виробництва, залучення досвіду фахівців з інших країн тощо [180; 181].

Отже, незважаючи на оптимізаційні процеси, що відбуваються у сфері вищої освіти, невідповідність попиту та пропозиції на спеціальності випускників зберігається і сьогодні, що негативно позначається на конкурентоспроможності університетів. Залишається дисбаланс між кількістю випускників та потребами ринку праці, що посилюється рівнем підготовки випускників, який не відповідає вимогам роботодавців.

На думку науковців, навчання та підготовка майбутніх фахівців повинні визначатися потребами цифрової економіки, що наразі формується. За таких умов актуалізується питання впровадження в зміст освітніх програм компетенцій нового типу. При цьому важливими є не лише традиційні професійні компетенції, а й когнітивні та соціальні компетенції [124; 130; 171; 172]. Дослідження багатьох науковців та досвід практиків показує, що незалежно від професії та виду діяльності, сучасний ринок праці та ринок освітніх послуг потребує наявності ключових когнітивних, соціальних та базових професійних компетенцій (табл. 2.1).

Серед компетенцій, затребуваних на ринку освітніх послуг, доцільно виокремити наступні: здатність до прояву самостійності в особистому та професійному житті, здатність до сприйняття нового та саморозвитку, володіння сучасним засобами комунікацій та активне їх використання в особистій та професійній діяльності, здатність до командоутворення, навички використання сучасних інформаційних технологій та основ програмування у професійній діяльності, навички роботи в умовах невизначеності та швидких змін умов та задач тощо. Також варто наголосити, що процес формування цих компетенцій повинен відбуватися, як на рівні домогосподарств, так і на рівні системи освіти (включаючи весь її комплекс, починаючи від початкової до вищої освіти).

**Компетенції, затребувані на ринку освітніх послуг**

Група компетенцій	Зміст основних компетенцій
<b>Когнітивні компетенції</b>	<p>здатність до сприйняття нового та саморозвитку</p> <p>навички пошуку, верифікації та узагальнення широкого комплексу інформації</p> <p>орієнтація на досягнення результату</p> <p>високий рівень територіальної мобільності</p> <p>здатність та високий рівень мотивації до навчання</p> <p>здатність до прояву самостійності в особистому та професійному житті</p> <p>загальна ерудованість</p> <p>знання широкої кількості іноземних мов та культурних особливостей інших країн</p> <p>розвинуте екологічне мислення</p>
<b>Соціальні компетенції</b>	<p>комунікабельність та відкритість до зовнішніх контактів, обміну ідей та інформації</p> <p>володіння сучасними засобами комунікації та активне їх використання в особистій та професійній діяльності</p> <p>вміння правильно використовувати власний час та робочий час співробітників</p> <p>соціальна відповідальність в особистому, професійному та соціальному житті</p> <p>толерантність до іншої думки, вміння критично мислити та приймати зауваження</p> <p>вміння працювати самостійно та в команді, здатність до командоутворення</p> <p>міжгалузева комунікація</p> <p>клієнтоорієнтованість у здійсненні власних дій та професійній діяльності</p> <p>вміння продукувати та втілювати нові ідеї</p>
<b>Базові професійні компетенції</b>	<p>готовність до розвитку професійних навичок та зміни сфери професійної та економічної діяльності</p> <p>навички підприємницької діяльності</p> <p>наявність уніфікованих базових знань паралельно з поглибленою професійною спеціалізацією</p> <p>вміння презентувати та представити власну ідею (розробку)</p> <p>навички глибинного аналізу процесів</p> <p>системне мислення, вміння визначати складні системи та працювати з ними</p> <p>вміння реалізувати свої соціальні та професійні дії в рамках ощадливого виробництва</p> <p>навички використання сучасних інформаційних технологій та основ програмування у професійній діяльності</p> <p>навички роботи в умовах невизначеності та швидких змін умов та задач</p>

складено автором на основі [124; 130; 171; 172; 204]

Трендом 2020 року стали трансформація та розвиток форм навчання, освітніх продуктів, значно зросла кількість слухачів, які здобувають освіту із застосуванням електронних та дистанційних освітніх технологій, тобто наразі зростає попит на розвиток онлайн-освіти [113; 139]. Даний процес можна оцінити з різних позицій. З одного боку, дистанційна освіта зняла низку бар'єрів у рамках академічної мобільності, а, з іншого боку, посилила конкурентну боротьбу університетів за абітурієнтів на регіональних, національних та міжнародних ринках. За таких умов чинниками конкурентоспроможності університетів стали якість дистанційного контенту та технології його трансляції цільовій аудиторії.

Важливим чинником трансформації ринку освітніх послуг, а особливо ринку онлайн-освіти, в Україні та у світі стала пандемія. У зв'язку з переходом на дистанційне навчання був актуалізований попит на наявні безкоштовні онлайн-курси від провідних світових та українських університетів, що значно розширило можливості здобуття онлайн-освіти. Наразі найрозвиненіший напрямок у світовій онлайн-освіті – це курси для студентів та фахівців, які хочуть розширити свої кар'єрні можливості та отримати додаткові знання у професійних галузях. У сегменті курсів підвищення кваліфікації останніми роками найбільш затребуваними були курси з бізнесу, програмування, фінансів та педагогіки [149; 161]. Не знижується попит на курси з іноземних мов та мов програмування. Необхідно зазначити, що у більшості досліджень звертається увага на недостатнє використання можливостей Інтернету для розширення ринку освітніх послуг, навчання професій, що є необхідними для економіки.

Перехід всіх рівнів освіти в онлайн у зв'язку з пандемією виявив не лише проблеми, пов'язані з наявністю техніки та доступом до Інтернету, але й такі проблеми, як брак живого спілкування з викладачем, проблеми оцінювання результатів навчання, що не могло не вплинути на трансформацію ринку освітніх послуг, що виразилася у зміні форм та методів цих послуг, що поєднують у собі як електронні ресурси, так і спілкування з викладачем у режимі реального часу. Поєднання інформаційних технологій із класичними

формами навчання має значні перспективи розвитку: підвищення ефективності роботи бюджетних закладів вищої освіти, у яких впровадження EdTech не лише сприятиме оптимізації існуючих процесів, а й створенню нових; поява великої кількості платних онлайн-курсів та освітніх послуг; існування медіа ресурсів, які надають навчальну інформацію та освітні послуги безкоштовно.

Отже, проведене дослідження особливостей розвитку ринку освітніх послуг в Україні як конкурентного середовища функціонування університету дозволяє зробити висновок, що він перебуває у постійній трансформації під впливом низки чинників. Позитивно впливають на формування цього ринку такі чинники: загострення конкуренції між закладами вищої освіти та оптимізація мережі вищих навчальних закладів; орієнтація на попит та пропозицію на ринку праці; інтернаціоналізація освіти та, як наслідок, збільшення чисельності іноземних студентів; поступовий перехід до цифрової економіки та цифровізація освіти (що зробила суттєвий прорив у період пандемії). Але є і чинники, які значно уповільнюють як безпосередньо трансформацію ринку освітніх послуг, так і зміну якісних показників діяльності закладів вищої освіти: глобальне та поступово зростаюче недофінансування всіх рівнів освіти; зменшення людського капіталу як результат спаду народжуваності та старіння населення; викривлення ринку онлайн-освіти у напрямку додаткової освіти; слабе врахування закладами вищої освіти запитів ринку праці; кількість випускників у розрізі спеціальностей не відповідає реальному попиту на відповідних спеціалістів на ринку праці; дуже повільно змінюється вплив роботодавців на вибір абітурієнтами рівня освіти та спеціальності [97; 98; 115; 119; 192; 196; 205; 206]. Загалом трансформація ринку освітніх послуг має неоднорідний, часто стихійний характер, показуючи високі показники за такими напрямками, як експорт освіти, зростання кількості освітніх онлайн-платформ та сервісів, доступність освіти. З іншого боку, щодо фінансування освіти та якості наданих освітніх послуг, Україна суттєво відстає від країн ОЕСР.



Окрім визначених особливостей розвитку ринку освітніх послуг України доцільно звернути увагу на наступні сучасні тренди, що потребують активного їх врахування у діяльності закладів вищої освіти:

швидкість реагування системи освіти на появу нових професій (в сучасних умовах прогнозованим є виникнення нових професій, які відрізняються від існуючих своєю вузькопрофільністю та специфічністю, поява нових мультикультурних професій, здатних бути затребуваними у будь-якому соціумі та мати виробничі компетенції які охоплюють декілька видів діяльності одразу, розвиток екологічної відповідальності та появу професій пов'язаних з захистом навколишнього середовища та безпечного виробництва тощо);

поширення розвитку безперервного навчання та накопичення нових знань (базується на необхідності постійного оновлення знань, вмінь та навичок, які є у суспільстві, а також запровадженні професійної мобільності робочої сили);

зміна поглядів на освітню та виховну функції закладів вищої освіти (поширення креативного класу та інноваційної економіки стимулює зміни у сприйнятті більшості явищ та ставленні до навчання, а, отже, важливим є виховання креативності, вільного пізнання світу та стимулювання до свідомого, самостійного здобуття знань, формування загального ставлення до процесу навчання та сприйняття його як обов'язкової частини постійного розвитку особистості);

розвиток ІТ-технологій та посилення ролі Інтернету в системі вищої освіти, що зумовлює зростання та трансформацію ринку освітніх послуг (вихід інформаційних технологій на лідируючі позиції у всіх сферах життя і окремої особистості, і суспільства в цілому, та, відповідно, перехід до широкого використання інформаційних технологій освітніми системами всього світу).

Сучасне покоління, яке формується зараз в рамках навчальних закладів, має свої пріоритети розвитку та свої канали сприйняття світу. Вони бачать все через призму інформаційних технологій та візуалізацій, тому наявні сьогодні методи навчання (які використовувались для інших поколінь) не можуть

розвинути в них зацікавленість у навчанні та забезпечити ефективне сприйняття нового. В зв'язку з цим актуальним постає проблема щодо доцільності перегляду підходів до навчання, впровадження сучасних віртуальних та інтерактивних форм навчання, таких як кейси та тренінги. Здійснення перегляду виховного процесу в рамках освіти, перехід до більш гнучких форм виховання, направлених на всебічний розвиток особистості та формування особистого сприйняття індивідом всього нового та мотивування його до накопичення нових знань.

Таким чином, для формування сприятливого конкурентного середовища та підвищення конкурентних переваг університету на ринку освітніх послуг необхідний комплексний підхід, реалізація якого передбачає досягнення таких цільових орієнтирів: забезпечення відповідності освітньої діяльності університету інтересам індивіда, суспільства та потребам економіки; підготовка затребуваних та висококваліфікованих спеціалістів повинна здійснюватися випереджаючими темпами у порівнянні з технологічними та структурними змінами в економіці; створення інституційних передумов підвищення автономності діяльності університету; систематичний контроль якості кадрового потенціалу університету; впровадження інформаційних технологій та інновацій; подальша диверсифікація джерел фінансування шляхом розширення науково-дослідної діяльності університету та впровадження принципів підприємництва в його освітньо-наукову діяльність.

## **2.2. Аналіз впливу конкурентного середовища на функціонування сучасного університету**

Сучасна освітня система активно зазнає змін, що відповідають динамічному розвитку ринкових механізмів. Це, насамперед, виражено у зростаючій конкуренції між закладами вищої освіти у сфері залучення потенційних абітурієнтів, надання платних освітніх та інших послуг. Отже, сучасні університети змушені працювати за умов високої конкуренції, це зумовлено і наявною демографічною ситуацією, і певними економічними

обставинами. Університети сьогодні пропонують велику кількість платних місць, що породжує надмірну пропозицію на ринку з обмеженою кількістю потенційних споживачів послуг. Всі ці чинники роблять надзвичайно актуальним аналіз впливу конкурентного середовища на функціонування сучасного університету, що враховує наступні напрями дослідження: визначення позиції українських університетів у міжнародних рейтингах, аналіз національних рейтингів університетів та дослідження результатів загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції». Аналіз рейтингів сприятиме визначенню конкурентних переваг українських університетів на міжнародному та національному рівнях, а також виокремленню зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність університету. Дослідження результатів опитування дозволить виділити найбільш суттєві внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність університету, які сприятимуть формуванню ефективної системи менеджменту університету та підвищенню якості освітніх послуг.

У світі дедалі більшої популярності набуває концепція автономності університетів як чинник конкурентоспроможності на макrorівні [87; 114]. Глобальна конкуренція пропагує створення та розвиток університетів світового рівня, що характеризуються наявністю таких основних характеристик: ефективність системи управління; концентрація талантів (викладачів, дослідників і студентів); здатність співробітників отримувати значні наукові результати; широке охоплення академічних дисциплін; достатність ресурсів для реалізації наукових і освітніх програм; визнання на глобальному і національному рівнях; формування глобальних зв'язків; взаємодія з бізнесом і економікою; інституційна автономія управління; академічна свобода в сфері досліджень та освіти.

Важливим індикатором конкурентоспроможності університету є конкурентні позиції на міжнародному рівні, тобто його здатність займати і

утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку освітніх послуг і продуктів інтелектуальної діяльності за рахунок ефективної реалізації інтелектуального потенціалу, розвинутої інноваційної системи та достатності фінансових ресурсів, що забезпечують високий рівень і якість навчання та наукових досліджень.

Визначення конкурентоспроможності університету є комплексним завданням, що ускладнюється, якщо взяти до уваги його міжнародний аспект. У сучасних умовах задумані як інструменти для кількісної оцінки та аналізу конкурентоспроможності університетів глобальні та національні рейтинги сьогодні не тільки інформують про рівень ефективності та досягнуті результати стейкхолдерів, а й фактично формують образ сучасного університету та встановлюють стандарти його функціонування. Сам факт включення університету в глобальні рейтинги сприяє його міжнародній конкурентоспроможності та інтеграції в світовий освітній простір. Світові рейтинги відображають конкурентоспроможність не тільки окремих університетів, а й національної системи освіти в цілому [88; 95; 191; 193].

Великою проблемою формування рейтингу є вибір методології його розрахунку, що інколи мають дещо суб'єктивний вплив на цінності обраних показників. Є певні проблеми з наявністю відкритих даних щодо діяльності університетів, особливо це стосується показників, що характеризують внутрішні чинники конкурентоспроможності. Отже, рейтинг можна розглядати як числову характеристику стану конкурентоспроможності, але він не враховує внутрішні чинники та зміст змін, що відбуваються в університетах.

Наразі суттєву роль в оцінюванні діяльності університетів світового рівня відіграють такі міжнародні університетські рейтинги, як QS World University Rankings (Лондон) [199; 200], ARWU – Academic Ranking of World Universities (Шанхай) [178], Times Higher Education (THE) або Times Higher Education World University Rankings (Лондон) [207], The Top American Research Universities (Центр вимірювання ефективності університетів, США). Вкрай важливим стає

питання формування нових та перспективних рейтингових систем оцінювання університетів за різними критеріями та функціональним призначенням – U-Multirank, проєкт OECD-AHELO. Американська новинна агенція U.S.News [179] також є авторитетним укладачем рейтингів університетів світу. Тобто, наразі існує нагальна суспільна потреба у дослідженнях позицій університетів на глобальному та національному ринках освітніх послуг. І, звісно, саме конкурентоспроможність є визначальним критерієм визначення ефективності діяльності університетів на світовому та національному рівнях. Отже, зацентруємо увагу на визначенні цільової спрямованості міжнародних рейтингів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Цільова спрямованість міжнародних рейтингів [178; 179; 200; 207]**

Рейтинг	За цільовим критерієм				За галузями знань	За регіонами світу
	наука	наука + навчання	навчання	«третя місія»		
ARWU	+				+	
U.S. News	+				+	
THE		+	+	+	+	+
QS		+	+		+	+

Представлені у табл. 2.2 міжнародні рейтинги доцільно поділити за цільовим критерієм спрямованості на: наукові дослідження (ARWU (Academic Ranking of World Universities), U.S. News), наукові дослідження та навчання (THE (Times Higher Education), QS (Quacquarelli Symonds World University Rankings)), навчання (THE, QS). Вказані рейтинги враховують доволі різноманітні показники визначення позицій університетів – від цитованості наукових публікацій працівників та здобувачів університету до співвідношення кількості викладачів і студентів, ставлення роботодавців до випускників університету. Такий підхід ще раз підтверджує неоднорідність та неспівставність результатів наявних рейтингувань на міжнародному та національному рівні.

У сучасних умовах QS розглядається як один з найбільш актуальних та авторитетних університетських рейтингів на світовому рівні, поряд з ARWU та THE. Виходячи із наведеної інформації, розглянемо більш ґрунтовно позиції вищої освіти та університетів України у перелічених світових рейтингах за період 2016-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Позиції вищої освіти та університетів України у світових рейтингах  
2016-2020 рр. [101; 197; 198; 207]**

Рік	Рейтинг національних систем вищої освіти	Глобальний рейтинг університетів за версією компанії QS		Глобальний рейтинг університетів за версією Британського видання Times Higher Education	
		Місце в рейтингу	Кількість університетів	Місце в рейтингу	Кількість університетів
2016	42	421-701+	6	601-800+	2
2017	36	431-701+	6	801-1000+	4
2018	38	401-1000	6	810-1000+	5
2019	38	481-800+	6	1001+	4
2020	36	491-801+	6	801-1001+	6

Отже, з табл. 2.3 можна зробити висновок, що, порівняно з 2016 роком, Україна займає вищі позиції у рейтингу національних систем вищої освіти і наразі у 2020 році займає 36 місце. Що стосується Глобального рейтингу університетів за версією компанії QS та за версією Британського видання Times Higher Education, то Україна займає в них стабільні позиції. Також, варто наголосити, що у 2021 році, як і у 2020 році, Україна представлена у зазначених рейтингах 6 університетами, серед яких варто виділити Київський національний університет імені Тараса Шевченка, що представлений у найбільшій кількості рейтингів за спеціальностями, та НУ «Львівська політехніка», що займає найвищу позицію серед університетів України у міжнародних рейтингах – 101-150 в рейтингу кращих університетів з інженерних спеціальностей в сфері нафти та газу. Вперше в цьому році в рейтинги за спеціальностями кращих університетів увійшли Харківський

національний університет імені В. Н. Каразіна та НУ «Львівська політехніка». Така ситуація пов'язана з тим, що ці університети мають найбільше заявок на вступ, конкурс на бюджетні місця, а також значну кількість отриманих патентів та високий індекс Гірша, що свідчить про високі досягнення, як в освітній, так і у науково-дослідницькій діяльності.

Стосовно даної тенденції варто також наголосити, що саме вказані університети України є найбільш конкурентоспроможними на національному ринку освітніх послуг та активно просуваються і на світовому рівні. Так, наприклад, у рейтингу Times Higher Education World University Ranking, що представлений майже 1500 найкращими світовими університетами, у 2020 році присутні 9 українських університетів. Також у 2018 році у рейтингу Round University Ranking були представлені 7 університетів України, у рейтингу Green Metrics World University Ranking – 10 (проти 3 у 2014 році), у рейтингу Scimago Institution Ranking – 11 університетів.

Визначимо представництво України у провідних світових рейтингах університетів 2018-2020 рр. у порівнянні з іншими країнами (табл. 2.4). У таблиці українські університети порівнюються з університетами Польщі, Німеччини та Великобританії. Польські університети є цікавими для порівняння через географічну близькість та схожість процесу реформування як освітньої системи, так і економіки в цілому [140]. Досвід Великобританії є передовим, його вивчення зумовлене тим, що британська система освіти входить до топ-3 національних систем освіти. Вивчаючи досвід Німеччини, було зроблено висновок, що певні напрями розвитку німецької освітньої системи є актуальними для впровадження в діяльність українських університетів.

Звернемо також увагу на представлений у табл. 2.4 рейтинг U21 Ranking of National Higher Education Systems. Цей рейтинг проводить оцінку 50 національних систем вищої освіти за 24 показниками. Як бачимо, з представлених у рейтингу за 2020 р. 50 країн, Україна посіла 36 позицію з показником індексу 47,8. Варто наголосити, що Україна підвищила зайняте

місце, порівняно з 2014 роком, на 6 позицій. Польща зайняла 32 місце (52,6). Серед трійки лідерів – Велика Британія – 3 місце (83,6), а Німеччина посіла 16 місце (70,5). Хочемо звернути увагу, що найбільш високі позиції система вищої освіти України має за показниками модуля «ресурси», де займає 27 місце, а найнижчі позиції в Україні за показниками модуля «результати» (42 місце).

Таблиця 2.4

**Представництво України у провідних світових рейтингах університетів  
2018-2020 рр. у порівнянні з іншими країнами**

Рейтинг	Кількість університетів за країнами, що представлені у рейтингу			
	Україна	Німеччина	Велика Британія	Польща
Times Higher Education World University Ranking [207]	9	48	101	19
QS World University Ranking [209]	6	45	76	-
Academic Ranking of World Universities [174]	-	49	65	8
<i>TOP – 500</i>	-	30	36	2
<i>TOP – 100</i>	-	4	8	-
Round University Ranking [201]	7	25	67	6
Green Metrics World University Ranking [190]	10	10	13	7
Global World Communicator [189]	-	43	58	3
Center for World University Rankings [182]	-	54	62	10
CWTS Leiden Ranking [185]	-	54	58	31
Scimago Institution Ranking [202]	29	91	120	68
Best Global Universities Rankings, U.S.News [179]	2	7	87	33
Порівняння національних систем освіти				
U21 Ranking of National Higher Education Systems [208]	38-ме місце	16-те місце	3-тє місце	31-ше місце

Важливо також в рамках даного дослідження проаналізувати місце закладів вищої освіти України в найбільш відомих міжнародних рейтингах саме на прикладі конкретних університетів, що і представлено в табл. 2.5.



**Заклади вищої освіти України в найбільш відомих міжнародних рейтингах**

ЗВО	Місце в рейтингу						
	CWUR Емірати	URAP Туреччина	QS EECA	Sci- mago	Nature Index	The Impact	Green- metric
КНУ ім. Тараса Шевченка	1330	1112	30	727	1(UA)	-	-
ХНУ ім. В.Н. Каразіна	1935	1703	60	803	2(UA)	-	496
ЛНУ ім. Івана Франка	-	1972	-	769	4(UA)	301+	695
НУ «Львівська політехніка»	-	2144	103	776	-	301+	-
НТТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»	-	-	62	790	8(UA)	-	-
СумДУ	-	-	109	775	-	201-300	217
НУ «Києво-Могилянська академія»	-	-	116	-	11(UA)	-	-
НТУ «ХПІ»	-	-	120	798	5(UA)	учасник	-
ДВНЗ ДонНТУ	-	-	171-180	-	-	-	-
Прикарпатський НУ ім. Василя Стефаника	-	-	-	698	13(UA)	-	-
ЛНМУ ім. Данила Галицького	-	-	-	767	6(UA)	-	-
ОНУ ім. І.І. Мечнікова	-	-	-	783	3(UA)	-	-
ХНУРЕ	-	-	201-250	803	7(UA)	301+	-
НУ «Острозька академія»	-	-	201-250	-	-	301+	654
Авіаційний університет	-	-	201-250	814	-	-	-
ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця	-	-	201-250	-	14(UA)	-	-
ДонНУ ім. Васи́ля Сту́са	-	-	201-250	-	-	-	-
НТУ «Дніпровська політехніка»	-	-	201-250	-	-	-	-
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького	-	-	201-250	-	-	-	-
ДВНЗ УжНУ	-	-	-	805	-	-	-
ЧНУ ім. Юрія Федьковича	-	-	-	784	-	-	-
НУБіП України	-	-	181-190	785	-	-	-
Хіміко-технологічний університет	-	-	-	795	-	-	-
Київський лінгвістичний університет	-	-	251-300	-	-	-	-
Вінницький НТУ	-	-	251-300	-	-	-	-
КрНУ ім. Михайла Остроградського	-	-	251-300	-	-	-	-
Лісотехнічний університет	-	-	-	-	-	-	198
Уманський НУ садівництва	-	-	-	-	-	-	296
Західноукраїнський національний університет	-	-	-	-	-	-	441
НУ «Полтавська політехніка»	-	-	-	-	-	-	485
ОНПУ	-	-	-	-	-	-	527
Університет залізничного транспорту	-	-	-	-	9(UA)	-	-
Київський академічний університет	-	-	-	-	10(UA)	-	-
Таврійський НУ ім. В.І. Вернадського	-	-	-	-	12(UA)	-	-

складено автором на основі [175; 176; 183; 184; 187; 195; 211; 212; 213]

Виходячи з даних, представлених у табл. 2.5, варто зазначити, що найкращі позиції у світових рейтингах займає Київський національний університет імені Тараса Шевченка, що є беззаперечним лідером та новатором в українському університетському середовищі, і заслуговує на подальше більш ґрунтовне дослідження задля виокремлення релевантних практик підвищення рівня конкурентоспроможності сучасного університету.

Проведемо порівняння КНУ імені Тараса Шевченка (посідає 411-420 місце у рейтингу QS) з Варшавським університетом, що наразі є найкращим дослідницьким університетом Польщі та має ефективну систему стратегічного управління (займає 366 місце у рейтингу QS). Порівнюючи потенціал вказаних університетів, варто зазначити, що за показниками чисельності студентів (44400 студентів проти 24776), викладачів (7250 проти 2900), аспірантів (3200 проти 1330), випускників (10400 проти 7079), прийнятих заяв від абітурієнтів (36400 проти 27112), КНУ імені Тараса Шевченка значно поступається Варшавському університету. Що стосується обсягів щорічного фінансування, то Варшавський університет має фінансування майже у 8 разів більше, ніж Київський університет (335 млн євро проти 41 млн євро) [203; 210].

Отже, КНУ імені Тараса Шевченка потрібно ще пройти такий шлях розвитку, який пройшов Варшавський університет. Для цього потрібно чітко сформулювати свою стратегію розвитку та послідовно її реалізовувати [112; 153]. Сьогодні необхідною є інтенсифікація міжнародної співпраці цих двох університетів, що є лідерами у своїх країнах. Зазначена стратегія забезпечить синергійний ефект розвитку цих університетів та сприятиме зміцненню їх конкурентних позицій у освітній та науково-дослідницькій діяльності.

Узагальнюючи дослідження світових рейтингів, варто зупинитись також на аналізі практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів (табл. 2.6). Даний аналіз побудовано на систематизації стратегій університетів відповідно до їх позицій у міжнародному рейтингу THE, які узагальнено за трьома групами: університети, що займають найвищі позиції (1–200), університети, що займають високі позиції (201–800) та інші університети.

Таблиця 2.6

## Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів

Рейтинг університету	Орієнтація за спрямованістю діяльності	Особливості формування стратегічних цілей	Найбільш уживані акценти в місіях та стратегічних цілях	Характеристика стратегії за способом досягнення конкурентних переваг та акцентів у стратегічних цілях	Характеристика стратегії за способом охоплення ринку та акцентів у стратегічних цілях	Характеристика стратегії за напрямом дії та акцентів у стратегічних цілях
Університети, що займають найвищі позиції (1 – 200) у рейтингу THE	на дослідження, на дослідження та освіту	наявність ієрархії цілей; наявність кількісних та якісних показників; підпорядкування місії та візії університету; формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів стратегічного розвитку; амбітність цілей	дослідження, досконалість, лідерство, суспільство, освіта, виклики	інноваційної цінності (розвиток інновацій у дослідженнях)	інтернаціоналізації, вузької сегментації (збільшення наукових розробок за участю іноземних науковців, аспірантів; співробітництво з іноземними компаніями та бізнес-структурами у здійсненні наукових розробок та їх продажу)	конкурентна, агресивна (акцент на конкурентні переваги; створення унікальних освітніх програм; здійснення інноваційних досліджень; лідерство в технологіях)
Університети, що займають високі позиції (201 – 800) у рейтингу THE	на дослідження, на дослідження та освіту, на освіту	установлення параметрів досягності цілей; амбітність цілей; формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів стратегічного розвитку; наявність орієнтації в часі	дослідження, інновації, персонал, знання	інноваційної цінності, диференціації (розвиток інновацій у дослідженнях та навчанні, створення унікальних навчальних програм, технологій, створення освітніх програм для студентів різних країн, розробка унікальних освітніх продуктів для бізнес-структур)	інтернаціоналізації, вузької сегментації (залучення до здійснення провідних наукових досліджень з числа іноземних студентів; співробітництво з іноземними науковими установами)	консервативна, конкурентна агресивна (здійснення передових досліджень; створення нових унікальних освітніх технологій; демонстрація конкурентних переваг)
Інші університети	на дослідження та освіту, на освіту	формулювання стратегічних цілей як бажаного стану; розмитість кінцевого стану досягнення стратегічних цілей	навчання, освіта, студенти, співробітництво, удосконалення, знання, якість навчання	диференціації, диверсифікації (розширення асортименту освітніх продуктів, розробка освітніх програм для бізнес-структур, розширення ринків)	інтернаціоналізації, вузької сегментації (збільшення бакалаврських та магістерських програм для іноземних студентів, надання якісних освітніх послуг для споживачів окремого сегмента)	консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна) (посилення конкурентних переваг; розроблення нових освітніх продуктів для окремих сегментів ринку; удосконалення навчальних технологій та якості освітніх товарів)

складено автором на основі [123; 127; 129; 133; 165]

Варто наголосити, що університети, що займають високі конкурентні позиції у міжнародному рейтингу ТНЕ, у своєму стратегічному розвитку задля досягнення конкурентних переваг орієнтуються на посилення та розвиток інновацій у дослідженнях та навчанні, створення унікальних навчальних програм та технологій, розробку унікальних освітніх продуктів для бізнес-структур. Отже, українським університетам варто взяти до уваги вказані акценти у стратегічному розвитку та при формуванні власної стратегії враховувати чинники, які впливають на розвиток університету, аналізувати особливості функціонування університету у взаємодії із зовнішнім середовищем, досліджувати стратегічний розвиток університетів-конкурентів, визначати можливості підвищення якості діяльності університету за рахунок посилення сильних сторін та усунення слабких сторін, використання власних можливостей та уникнення кризових явищ у функціонуванні університету. Застосування технології моделювання стратегічного розвитку дозволить українським університетам ефективно здійснювати освітню та науково-дослідницьку діяльність, що сприятиме покращенню конкурентних позицій університету.

Таким чином, дослідження світових рейтингів рівня та якості вищої освіти для України доцільно трактувати двозначно. Так, з одного боку, аналізуючи дані щодо позицій України відносно, наприклад, частки населення, що має вищу освіту або отримує її, то потрапляння нашої країни до 50 країн із найсильнішими в світі системами вищої освіти дозволяє зробити висновок, що вона має достатньо високий рівень системи вищої освіти. Але, з іншого боку, в провідних світових рейтингах університетів Україна представлена невеликою кількістю університетів, що займають не найкращі позиції.

Проаналізуємо також більш детально вітчизняні рейтинги та виокремимо найбільш конкурентоспроможні університети за результатами щорічного академічного рейтингу «Топ-200 Україна» (додаток Г). Так, якщо аналізувати рейтинг «Топ-200 Україна», то варто наголосити, що у ньому надано пріоритет євроінтеграційним процесам. Зокрема, автори рейтингу

«Топ-200 Україна» встановили вагові коефіцієнти міжнародних показників діяльності університетів вищими за вагові коефіцієнти національних показників. Зазначений рейтинг зосереджений на виявленні конкурентних переваг діяльності університетів у академічній, науково-видавничій та міжнародній сферах [121; 134; 137; 141; 142]. У табл. 2.7 здійснено дослідження топ-10 університетів за результатами щорічного академічного рейтингу «Топ-200 Україна» за період з 2010 р. по 2021 р.

Таблиця 2.7

**Топ-10 за результатами щорічного академічного рейтингу українських університетів «Топ-200 Україна», 2010-2021 рр. [158; 159; 160]**

Заклад вищої освіти	2021	2020	2019	2018	2016	2014	2012	2010	Ступінь ризику
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	1	2	1	2	2	1	2	2	15
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	2	1	2	1	1	1	1	1	20
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	3	6	3	3	3	3	3	3	30
Національний університет «Львівська політехніка»	4	5	4	5	5	6	11	12	30
Сумський державний університет	5	3	6	9	15	21	67	74	35
Львівський національний університет імені Івана Франка	6	8	9	10	9	9	18	30	15
НТУ «Харківський політехнічний інститут»	7	4	5	4	4	4	6	5	40
Національний університет біоресурсів і природокористування України	8	14	7	6	10	12	8	9	25
Національний авіаційний університет	9	30	13	19	19	14	13	13	45
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	10	20	24	24	24	26	39	42	50

Як бачимо з табл. 2.7, перша трійка університетів-лідерів є незмінною – це Київський національний університет імені Тараса Шевченка, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» та Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Суттєве підвищення конкурентних позицій демонструють Сумський державний університет (5 місце у 2021 р. проти 74 місця у 2010 р.), Львівський національний університет імені Івана Франка (6 позиція проти 30-ї) та Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (10 місце проти 42-го) [143; 169].

Також варто звернути увагу на представлений в табл. 2.7 ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері вищої освіти. Даний показник був розрахований Державною службою якості освіти України у контексті нового ризикоорієнтованого підходу у системі контролю. Отже, Державною службою якості освіти України був сформований перелік ЗВО відповідно до критеріїв, що оцінюють ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері вищої освіти [108; 146]. У результаті, було сформовано 3 групи, до яких віднесли суб'єктів господарювання: від 41 до 100 балів – до високого ступеня ризику; від 21 до 40 балів – до середнього ступеня ризику; від 0 до 20 балів – до незначного ступеня ризику.

Отже, спостерігаємо, що не всі університети, що увійшли до Топ-10 за результатами щорічного академічного рейтингу українських університетів «Топ-200 Україна», віднесено до групи університетів з незначним ступенем ризику. Це підтверджує тезу про те, що окремі світові та національні рейтинги фокусують свою увагу при розрахунку позицій університетів на різних показниках, що не завжди може масштабно, з усіх боків, оцінити сучасний стан та рівень конкурентоспроможності конкретного університету. Це підтверджує необхідність пошуку спільних рис вдалих конкурентних стратегій та визначення спільних для університетів-лідерів ознак та чинників конкурентоспроможності, без виокремлення специфічних рис.

Наступним етапом дослідження впливу конкурентного середовища на функціонування сучасного університету є аналіз результатів

загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції» [155]. Зазначимо, що вказане опитування було проведено у період з травня по червень та з вересня по жовтень 2019 року. У ньому прийняло участь 37 закладів вищої освіти України, з яких 33 з державною формою власності, 2 – з приватною та 2 з комунальною (додаток Д). Опитування охопило заклади вищої освіти, що функціонують у 17 регіонах (наприклад, Київський, Харківський, Львівський, Одеський, Дніпропетровський, Донецький регіони). Опитані заклади вищої освіти обіймають високі позиції у Консолідованому рейтингу закладів вищої освіти України 2019 року [120; 173]. Крім того, НУ «Львівська політехніка» входить у групу 801-1000 рейтингу ТНЕ, а НТУ «Харківський політехнічний інститут», Сумський державний університет та НУ «Львівська політехніка» посідають 651-800 місця у рейтингу QS. Отже, отримані висновки можна вважати релевантними для закладів вищої освіти та університетської практики.

Відповіді на запитання надавалися науково-педагогічними працівниками закладів вищої освіти (що були додатково розподілені на дві категорії – управлінці та викладачі/дослідники), а також здобувачами вищої освіти (студенти/аспіранти). У даному опитуванні акцентується увага на дослідженні внутрішніх чинників конкурентоспроможності через визначення пріоритетів та потреб для забезпечення інституційного розвитку закладів вищої освіти та їх академічних спільнот за такими напрямками: інтернаціоналізація вищої освіти, професійний розвиток науково-педагогічних працівників, якість вищої освіти, врядування у вищій освіті, фінансова автономія закладів вищої освіти [155].

За першим напрямом «інтернаціоналізація вищої освіти» проаналізуємо відповіді на питання щодо залученості НПП до напрямів інтернаціоналізації, які реалізуються у закладах вищої освіти (рис. 2.11). На дане питання надали відповіді дві категорії респондентів – управлінці та викладачі/дослідники. Найбільшу увагу зазначені категорії респондентів акцентували на таких

напрямах інтернаціоналізації освіти, як міжнародні освітні (52% управлінців та 31% викладачів/дослідників) та наукові (41% та 32% відповідно) проекти. Викладачі/дослідники також наголосили на необхідності спільних наукових публікацій із зарубіжними дослідниками (31% опитаних), розвитку англомовної компетентності НПП (25%) та міжнародній мобільності викладачів (21%).



Рис. 2.11. Залученість НПП до напрямів інтернаціоналізації, які реалізуються у ЗВО [155]

Отже, варто зазначити, що опитані позитивно оцінюють стан інтернаціоналізації у закладах вищої освіти, хоча університетам варто звернути увагу на підвищення рівня фінансування міжнародної мобільності та публікаційної активності НПП через залучення коштів донорських організацій або міжнародних проектів. Більш глибоке вивчення аспектів інтернаціоналізації освіти є важливим напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності університету, що сприятиме формуванню наукових шкіл, що продукують результати світового рівня та створенню механізму залучення іноземних інвестицій у розвиток вищої освіти.

Наступний напрям «професійний розвиток науково-педагогічних працівників» представлений питаннями, що стосуються факторів, що є



важливими для кар'єрного зростання у закладах вищої освіти, форм професійного розвитку НПП, які реалізуються у закладах вищої освіти та інформації, яку враховує адміністрація закладів вищої освіти при оцінюванні професійних досягнень НПП.

Стосовно факторів, що є важливими для кар'єрного зростання у закладах вищої освіти (рис. 2.12), то варто зазначити, що ранжування даних факторів за ступенем значимості збігається у всіх категорій опитаних. На перше місце респонденти поставили розвиток професійної компетентності (72% опитаних управлінців, 58% - викладачі/дослідники, 59% - студенти/аспіранти). На друге місце поставили досягнення у дослідницькій діяльності (61%, 57% та 39% відповідно), на третє – міжнародну активність (49%, 43% та 41% відповідно) і на останнє, але не менш важливе, – досягнення у викладацькій діяльності (45%, 44% та 32% відповідно).

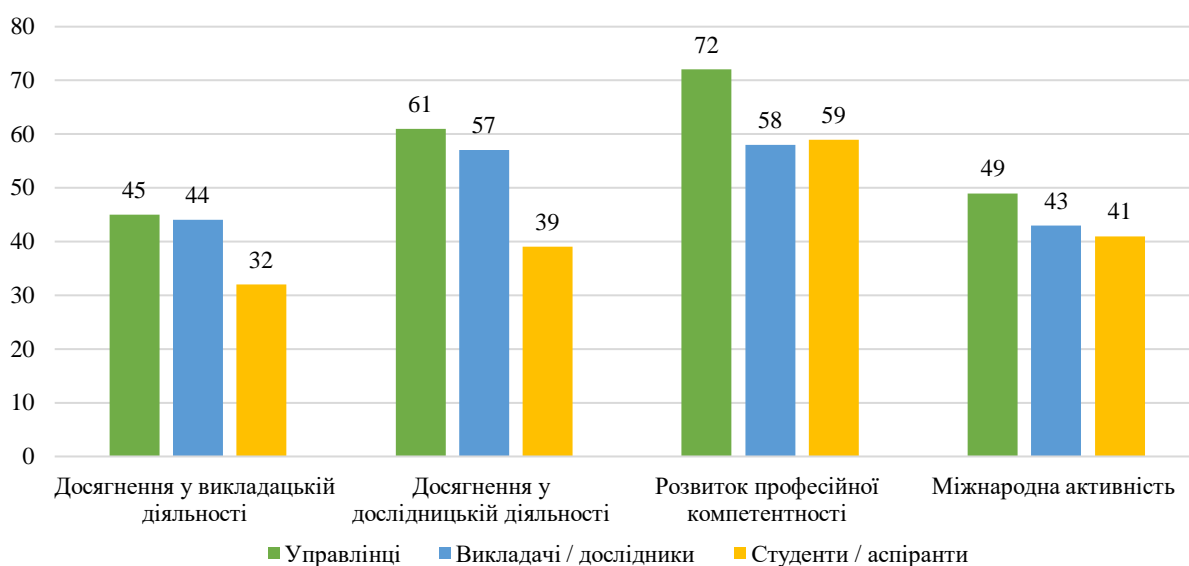


Рис. 2.12. Фактори, важливі для кар'єрного зростання у ЗВО [155]

Щодо форм професійного розвитку науково-педагогічних працівників, які реалізуються у закладах вищої освіти (рис. 2.13), то при відповіді на запитання найбільша увага респондентів була приділена різним формам стажування як в Україні (66% опитаних управлінців та 67% викладачів/дослідників), так і за кордоном (68% та 53% відповідно). Також опитані звернули увагу на необхідність проведення тренінгів/курсів для

розроблення/модернізації навчальних дисциплін (49% опитаних управлінців та 36% викладачів/дослідників), тренінгів із застосуванням ІТ у викладанні (35% та 30% відповідно) та обов'язкових тренінгів/курсів для молодих викладачів (36% та 27% відповідно).



Рис. 2.13. Форми професійного розвитку науково-педагогічного персоналу, які реалізуються в університеті [155]

У ході опитування було визначено, що інформація, яку враховує адміністрація закладу вищої освіти при оцінюванні професійних досягнень науково-педагогічного персоналу (рис. 2.14) – це, перш за все, публікації у авторитетних наукових виданнях, що входять до наукометричних баз (77% опитаних управлінців та 79% викладачів/дослідників), рейтинг НПП за визначеними/узгодженими показниками (по 59% опитаних управлінців та викладачів/дослідників), досягнення здобувачів вищої освіти (57% та 39% відповідно) та опитування здобувачів вищої освіти (46% та 36% відповідно). Також спостерігаємо низький рівень впливу на процес оцінювання такої інформації, як оцінки, які викладач виставляє на іспитах здобувачам вищої освіти (13% опитаних управлінців та 14% викладачів/дослідників), хоча це можна вважати позитивною особливістю. Негативним є той факт, що

практично не враховується оцінювання роботодавцями професійної кваліфікації/рівня професійної підготовки випускників (26% опитаних управлінців та 18% викладачів/дослідників).

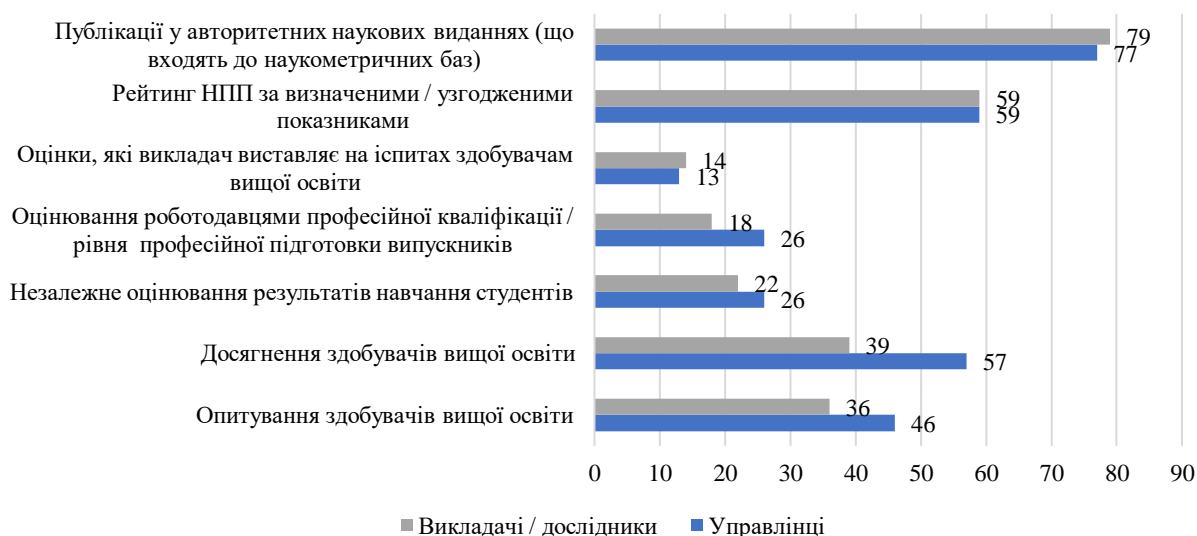


Рис. 2.14. Інформація, яку враховує адміністрація ЗВО при оцінюванні професійних досягнень НПП [155]

Загалом, можна зробити позитивний висновок стосовного даного напряму дослідження, про те, що заклади вищої освіти України використовують достатньо широкий спектр показників, за якими оцінюються професійні досягнення науково-педагогічних працівників. Професійний розвиток науково-педагогічних працівників є важливим внутрішнім чинником, що позитивно впливає на конкурентоспроможність університету. Врахування результатів опитування при розробці кадрової стратегії університету сприятиме підвищенню престижу викладацької діяльності, рівня оплати праці НПП, зростанню можливостей отримання актуального професійного досвіду та формуванню належного рівня мотивації НПП у напрямі забезпечення і здійснення освітнього процесу на високому науково-методичному рівні.

Напрямок дослідження «якість вищої освіти» представлений відповідями опитаних щодо елементів та процесів внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в університеті, факторів впливу на підвищення якості

вищої освіти у закладах вищої освіти та факторів, що стримують удосконалення якості вищої освіти у закладах вищої освіти [105; 122].

Респонденти зазначили, що важливими елементами та процесами внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в університеті (рис. 2.15) є Положення про забезпечення якості вищої освіти (81% опитаних управлінців, 71% - викладачі/дослідники, 51% - студенти/аспіранти), щорічний моніторинг освітніх програм (57%, 50% та 46% відповідно), спеціальний університетський підрозділ, що координує діяльність із забезпечення якості вищої освіти (65%, 47% та 36% відповідно). Окрім цього, студенти/аспіранти наголошують на доцільності їх залучення у процес розроблення нових/модернізації освітніх програм (30% опитаних), а також на періодичному перегляді/модернізації освітніх програм/навчальних дисциплін на основі аналізу результатів опитування здобувачів вищої освіти (30%). Отже, студенти/аспіранти також хочуть активну долучатись до процесів забезпечення якості вищої освіти.



Рис. 2.15. Елементи та процеси внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в університеті [155]

Серед наявних факторів впливу на підвищення якості вищої освіти у закладах вищої освіти респонденти віддали перевагу наступним (рис. 2.16): професійному розвитку науково-педагогічних працівників (89% опитаних управлінців та 86% викладачів/дослідників), участі викладачів у дослідницькій діяльності (66% та 61% відповідно), процесам інтернаціоналізації (54% та 41% відповідно), а також преміюванню/матеріальному заохоченню науково-педагогічних працівників (42% та 40% відповідно). Вважаємо, що неоціненим залишається такий фактор впливу на підвищення якості вищої освіти у ЗВО, як залучення студентів у процес розроблення освітніх програм (24% опитаних управлінців та 28% викладачів/дослідників).



Рис. 2.16. Фактори впливу на підвищення якості вищої освіти в університеті [155]

Респонденти виділили наступні фактори, що стримують удосконалення якості вищої освіти у ЗВО (рис. 2.17): брак мотивації науково-педагогічних працівників (50% опитаних управлінців, 53% - викладачі/дослідники, 30% - студенти/аспіранти), брак мотивації здобувачів вищої освіти (47%, 49% та 47% відповідно), високе завантаження науково-педагогічних працівників (47%, 50% та 26% відповідно). Варто наголосити, що залишились без належної уваги такі важливі фактори, як відсутність інституційної політики (9%, 8% та 12%

відповідно) та внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти (4%, 6% та 15% відповідно).



Рис. 2.17. Фактори, що стримують удосконалення якості ВО у ЗВО [155]

Отже, в цілому за напрямом «якість вищої освіти» можемо відзначити, що університети при розробці заходів щодо удосконалення якості вищої освіти використовує достатньо широких спектр факторів впливу – ціннісні, матеріальні, контролюючі та мотивуючі, а також залучає до таких заходів усіх суб'єктів ринку освітніх послуг (держави, закладу вищої освіти, індивіда, домогосподарства, роботодавців). Якості вищої освіти приділяється суттєва увага при формуванні пріоритетів стратегічного розвитку університету. Це зумовлено тим, що висока якість підготовки спеціалістів підтверджується затребуваністю випускників на ринку праці, сприяє забезпеченню відповідності отриманої випускниками кваліфікації вимогам роботодавців, а також підвищує авторитетність університету та ступінь довіри до нього в суспільстві.

За напрямом дослідження «врядування у вищій освіті» респондентів було опитано за питаннями, що стосувалися цінностей, що формують корпоративну культуру закладу вищої освіти, стратегічних пріоритетів розвитку закладу вищої освіти, впливу внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів на процеси у закладі вищої освіти [89; 126].

Перш за все, варто зауважити, що основними цінностями, що формують корпоративну культуру ЗВО (рис. 2.18), опитані управлінці та викладачі/дослідники вважають відповідальність за результати діяльності (63% та 55% відповідно), академічну доброчесність (62% та 57% відповідно) та відповідальність за якість вищої освіти (59% та 52% відповідно). Студенти/аспіранти як пріоритетні визначають такі цінності, як демократичність (51%), відкритість/партнерство (51%) та академічну доброчесність (55%). Академічна свобода та інклюзивність, навпаки, не набули широкого поширення серед респондентів, що прийняли участь у опитування.

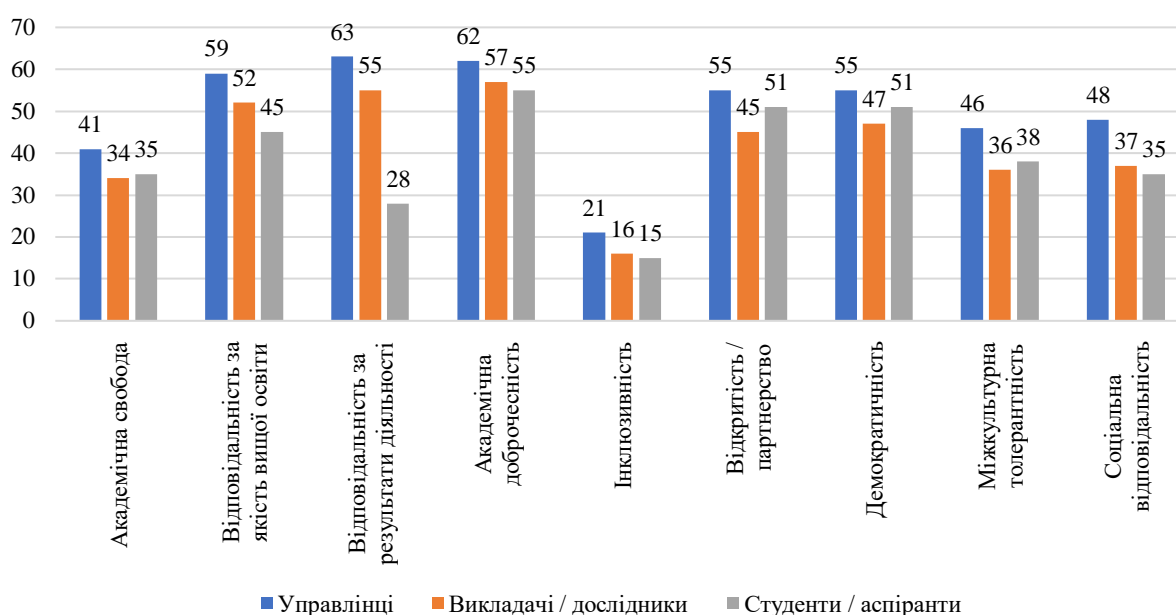


Рис. 2.18. Цінності, що формують корпоративну культуру ЗВО [155]

Наступне питання, на яке надали відповідь опитані, стосувалось стратегічних пріоритетів розвитку закладів вищої освіти (рис. 2.19). Більшість опитаних визначили наступні пріоритети розвитку: підвищення якості вищої освіти (75% управлінців, 64% викладачів/дослідників, 63% студентів/аспірантів), покращення якості викладання (59%, 55% та 47% відповідно), інтернаціоналізація вищої освіти (58%, 42% та 40% відповідно), професійний розвиток науково-педагогічних працівників (58%, 58% та 40% відповідно), взаємодія зі стейкхолдерами (56%, 43% та 40% відповідно). Також всі категорії опитаних наголосили на необхідності взаємодії зі

здобувачами вищої освіти (44% управлінців, 40% викладачів/дослідників, 42% студентів/аспірантів), що підтверджує актуальність питання налагодження ефективної комунікації із студентами та залучення їх до розвитку та удосконалення освітніх процесів.

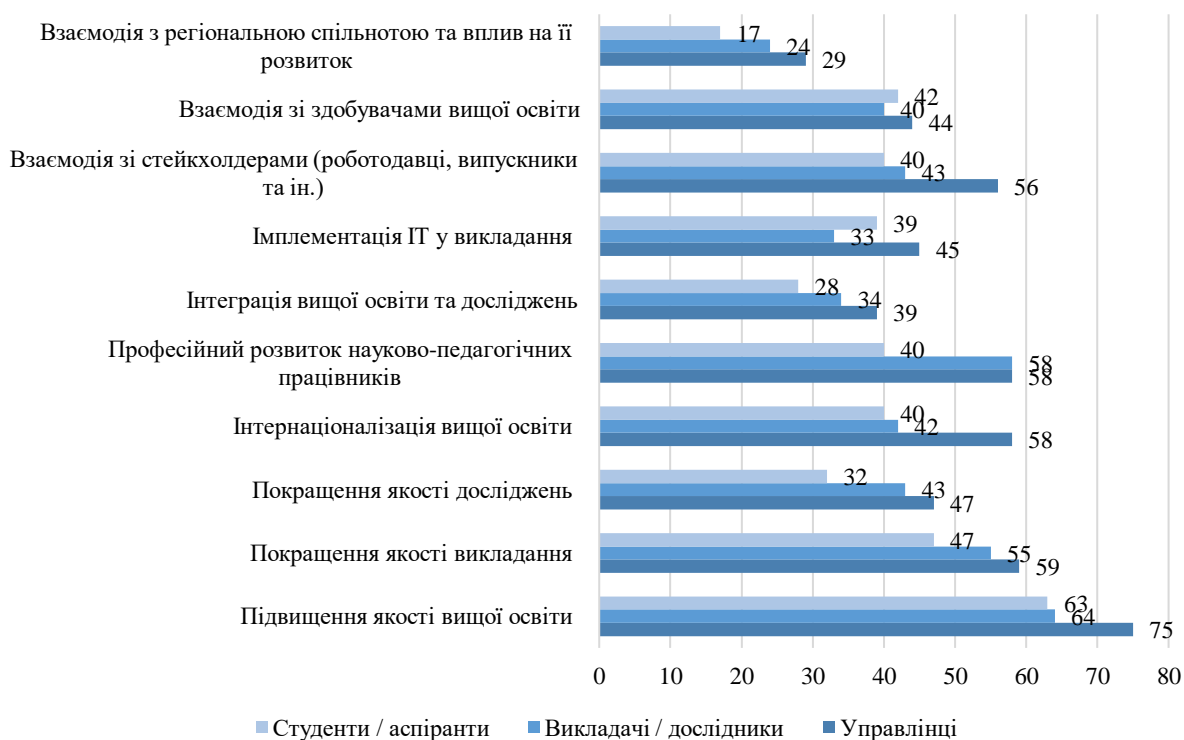


Рис. 2.19. Стратегічні пріоритети розвитку ЗВО [155]

У результаті проведеного дослідження було оцінено вплив внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на процеси у ЗВО (рис. 2.20). Так, респонденти наголосили на тому, що Наглядова рада має найбільший вплив на розроблення та реалізацію стратегії розвитку ЗВО (40% опитаних управлінців, 41% викладачів/дослідників та 42% студентів/аспірантів) і на формування та розподіл бюджету ЗВО (39%, 46% та 48% відповідно). Викладачі/дослідники мають суттєвий вплив на відкриття нових освітніх програм та покращення якості вищої освіти. Здобувачі вищої освіти впливають найбільше на оцінювання діяльності викладачів/дослідників (48% опитаних), оцінювання діяльності адміністрації ЗВО (32% опитаних) та покращення якості вищої освіти (31% опитаних). Роботодавці впливають на відкриття/закриття нових освітніх програм та покращення якості вищої освіти.



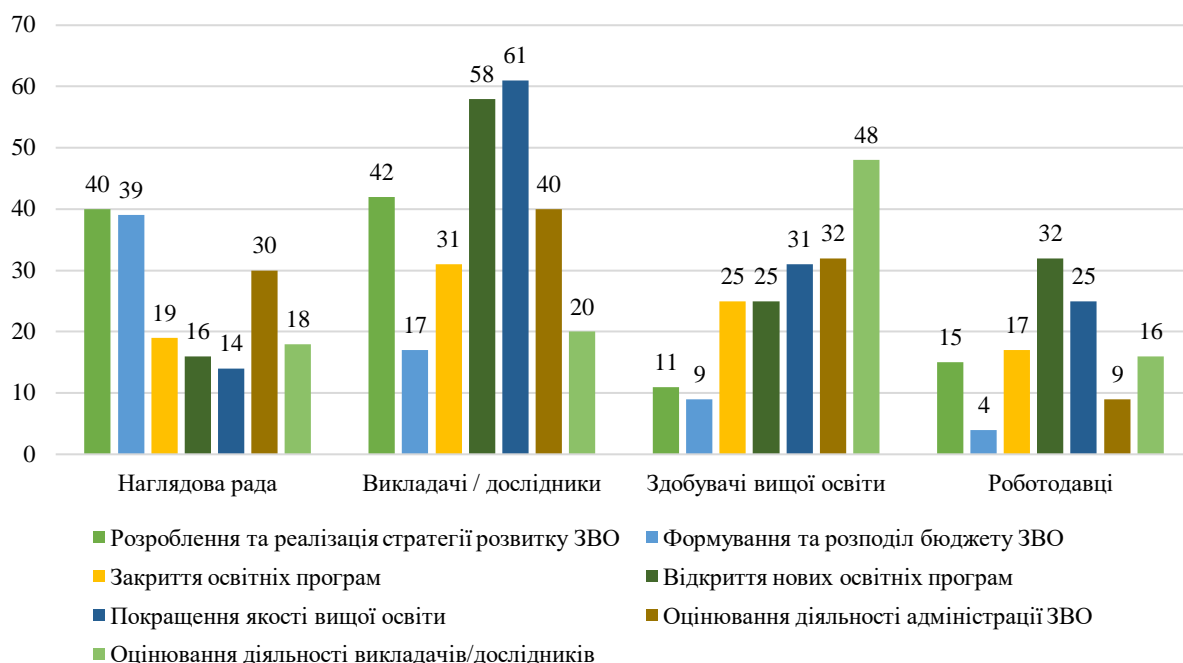


Рис. 2.20. Вплив внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на процеси у ЗВО

Отже, як висновок стосовно даного напрямку дослідження, варто відзначити наявність трансформаційних процесів в управлінні ЗВО, підкреслити необхідність спрямування зусиль всіх стейкхолдерів на посилення стратегічних спроможностей закладів вищої освіти та рекомендувати на рівні інституційних політик, процедур впроваджувати механізми та інструменти, які сприяють розбудові горизонтальних мереж, посиленню відкритості та підтримки університету. Вказані процеси варто враховувати при розробці нових та коригуванні існуючих стратегій розвитку університетів, що дозволить сформувати нормативно-правове підґрунтя для ефективного функціонування університетів, а також розширить можливості використання потенціалу автономії ЗВО.

За останнім напрямом, що розглядається в дослідженні, «фінансова автономія закладів вищої освіти» респонденти надавали свої відповіді стосовно визнання досягнень, за які преміюють науково-педагогічних та наукових працівників у ЗВО, матеріальних ресурсів, якими забезпечені працівники для виконання своїх посадових обов'язків та ставлення науково-педагогічного персоналу до розширення фінансової автономії ЗВО [125; 163].

Ключовими досягненнями, за які преміюють науково-педагогічних та наукових працівників у ЗВО, визначено наступні (рис. 2.21): підготовка студентів-переможців загальноукраїнських олімпіад, конкурсів (52% опитаних управлінців та 42% викладачів/дослідників), підготовка студентів-переможців міжнародних олімпіад, конкурсів (50% та 37% відповідно), публікація наукових статей у авторитетних наукових виданнях (49% та 42% відповідно) та преміювання до ювілею працівника (52% та 53% відповідно). Потрібно зазначити, що використання премій у закладах вищої освіти не є поширеним інструментом стимулювання досягнень НПП, а використовується лише як формальний інструмент виразу поваги до віку та стажу роботи працівника.



Рис. 2.21. Досягнення, за які преміюють науково-педагогічних та наукових працівників у ЗВО [155]

Щодо наявності матеріальних ресурсів, якими забезпечені працівники для виконання своїх посадових обов'язків (рис. 2.22), респонденти наголосили на: наявності особистого робочого місця у приміщенні ЗВО (93% опитаних управлінців та 80% викладачів/дослідників), доступу до мережі Інтернет (92%

та 84% відповідно), можливості використання проекційного обладнання для проведення занять (69% та 70% відповідно). Також спостерігаємо суттєві розбіжності у відповідях респондентів стосовно наявності персонального комп'ютера (84% опитаних управлінців проти 34% викладачів/науковців), принтерів (82% проти 57%), а також паперу та інших витратних канцелярських матеріалів (75% проти 38%).



Рис. 2.22. Матеріальні ресурси, якими забезпечені працівники для виконання своїх посадових обов'язків [155]

Спостерігаємо позитивне ставлення науково-педагогічних працівників до розширення фінансової автономії ЗВО (рис. 2.23). Респонденти наголошують на розвитку матеріальної бази ЗВО (70% опитаних управлінців та 63% викладачів/дослідників), поліпшенні матеріального стимулювання якісної роботи НПП (68% та 64% відповідно) та більш ефективному використанні державних коштів закладами вищої освіти (43% та 36% відповідно). Тобто, це демонструє позитивне сприйняття процесів розширення фінансової автономії ЗВО, що є потенційною можливістю для розвитку університетів та їх інфраструктури, а також покращення інституційної спроможності, ефективності кадрової політики та управління в цілому.

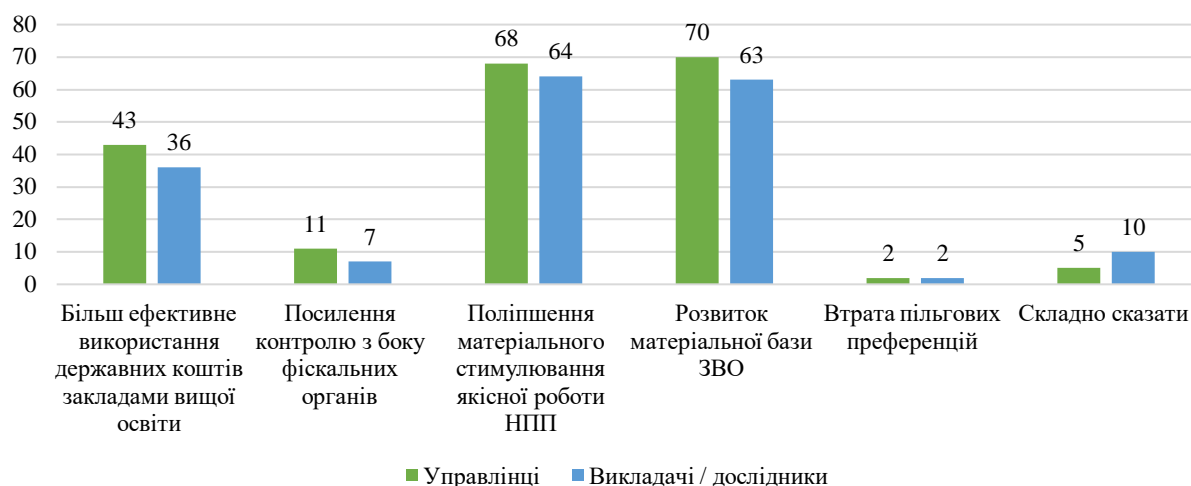


Рис. 2.23. Ставлення НПП до розширення фінансової автономії ЗВО

Отже, дослідження напряму «фінансова автономія закладів вищої освіти» свідчити про доцільність посилення спрямованості менеджменту університетів на підвищення ефективності використання коштів, реалізацію на державному рівні політики реформування фінансування у вищій освіті України, створення можливостей приватного інвестування, залучення бізнес-структур у фінансуванні вищої освіти, що сприятиме посиленню конкурентних переваг окремих університетів на ринку освітніх послуг.

За результатами проведеного аналізу варто наголосити на актуальності усвідомлення академічною спільнотою національних закладів вищої освіти цінності академічної свободи та розуміння її прямого впливу на підвищення якості та конкурентоспроможності вищої освіти задля реалізації процесів реформування вищої освіти України. Наразі, поточний стан у даній сфері не є позитивним, а відтак потребує глибокого осмислення та широкого обговорення причин такої ситуації. Врахування отриманих результатів опитування при розробці конкурентних стратегій українських університетів сприятиме реалізації вдалих методик викладання та дослідницьких традицій у поєднанні з впровадженням кращого світового досвіду, що забезпечить динамічний інноваційний розвиток та надання освітніх послуг світового рівня.

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу представлених у дослідженні міжнародних та національних рейтингів, результатів

загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції» у ракурсі визначення впливу конкурентного середовища на функціонування сучасного університету, вважаємо за доцільне використання таких чинників, що впливають на конкурентоспроможність університету: оцінку академічної репутації університету на основі світового академічного дослідження (точки зору експертів); цитованість наукових статей, які публікуються університетом або його працівниками у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України або у виданнях інших держав; співвідношення викладацького складу і студентів; репутацію випускників університету у підприємств-роботодавців; опитування випускників університетів, що приймають участь у рейтингу; частку іноземних студентів, що припадає на частку викладачів тощо. Отже, враховуючи результати аналізу відповідних інформаційних джерел у контексті визначення чинників конкурентоспроможності закладів вищої освіти України, будь-який університет може оцінити своє місце на ринку освітніх послуг і сформулювати відповідні рішення щодо покращення цього статусу у майбутньому.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг**

Для оцінки конкурентоспроможності університету використовують різні статистичні та економічні методи, формують спеціальні таблиці, в яких акумулюються дані про освітню установу та її основних конкурентів. Аналіз такої інформації дозволяє визначити справжній стан університету на ринку освітніх послуг, визначити ключові фактори успіху. Багато університетів на основі цих рейтингів вивчають досягнення конкурентів, порівнюють зі своїми досягненнями, тобто здійснюють бенчмаркінг [177] – процес постійного вивчення кращих практик, що забезпечують більш високий ступінь їх конкурентоспроможності.

Дослідження конкурентного середовища діяльності університету потребує періодичного вивчення позицій головних конкурентів, а також і потенційних. Отриману в результаті спостереження інформацію потрібно систематизувати в бази даних та аналізувати, що дозволить дати оцінку за кожним фактором конкуренції та охарактеризувати загальний стан університету на ринку. Оцінка конкурентоспроможності є вкрай важливою задля формування ефективних заходів, спрямованих на її підвищення [99; 128].

Ключовим методом оцінки конкурентоспроможності є рейтингові оцінки університетів або їх ранжування через аналіз офіційних рейтингів Міністерства освіти і науки України, рейтингів громадських організацій, центрів маркетингових досліджень, а також міжнародних та світових рейтингів, що розміщені в інтернет-просторі. Для того, щоб потрапити в офіційний рейтинг, акредитовані заклади освіти країни мають раз на рік заповнювати анкету, за якою здійснюється оцінка їх місця на ринку освітніх послуг. Основні параметри рейтингування – потенціал університету та його активність, тобто це інтелектуальна власність університету (кадри, умови навчання здобувачів вищої освіти, матеріально-технічна база тощо) та те, що університет дає на виході: чисельність випускників, робота аспірантури, наукові досягнення тощо. В підсумковому рейтингу всі університети розподілені за профілями: класичні, технічні, медичні, економічні тощо. Крім того, кожен університет може самостійно оцінювати свою конкурентоспроможність, враховуючи своє становище на ринку освітніх послуг. Для цієї мети можна використовувати зіставлення параметрів аналізованого університету з параметрами конкурента [93; 162; 167; 170].

У контексті даної роботи проведемо оцінку конкурентоспроможності університетів на ринку освітніх послуг за даними діяльності університетів, що входять Топ-10 за результатами щорічного академічного рейтингу українських університетів «Топ-200 Україна 2021». Це такі університети, як: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря

Сікорського», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Національний університет «Львівська політехніка», Сумський державний університет, Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Національний університет біоресурсів і природокористування України, Національний авіаційний університет, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Також до аналізу включимо університети, що є лідерами за іншими показниками або представляють Україну у міжнародних рейтингах, але не входять до Топ-10: Національний університет «Києво-Могилянська академія», Харківський національний університет радіоелектроніки, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Київський національний торговельно-економічний університет, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київський університет імені Бориса Грінченка, Одеський національний економічний університет.

У табл. 2.8 зведено основні показники, що відображають основні характеристики діяльності зазначених університетів, а також зазначено місце кожного університету за результатами щорічного академічного рейтингу українських університетів «Топ-200 Україна 2021» з метою порівняння після проведених розрахунків. Спочатку відберемо основні показники, які максимально повно характеризують стан конкурентоспроможності університетів України за 2020 рік. Отримуємо дані з наступних джерел: офіційний сайт Державної служби статистики України, реєстр суб'єктів освітньої діяльності, Єдина державна електронна база з питань освіти, інформацію щодо рейтингу закладів вищої освіти України за даними наукометричної бази даних SciVerse Scopus, кількості отриманих патентів, премій Президента України, Верховної Ради для молодих учених, переможців студентських олімпіад, конкурсів наукових робіт (кількість балів).

Таблиця 2.8

## Основні показники діяльності, рейтингування та конкурентоспроможності університетів України у 2020 році

<i>I</i>	Середній бал ЗНО зарахованих на бюджет ( <i>Var1</i> )	Середній бал атестата зарахованих на бюджет ( <i>Var2</i> )	Середній бал ЗНО зарахованих на контракт ( <i>Var3</i> )	Середній бал атестата зарахованих на контракт ( <i>Var4</i> )	Зараховано на бюджет всього ( <i>Var5</i> )	Зараховано на контракт всього ( <i>Var6</i> )	Всього прийнято заяв ( <i>Var7</i> )	Конкурс на одне бюджетне місце (всі заяви) ( <i>Var8</i> )	Зараховано іноземців на бюджет ( <i>Var9</i> )	Зараховано іноземців на контракт ( <i>Var10</i> )	Співвідношення зарахованих на бюджет та максимального обсягу державного замовлення ( <i>Var11</i> )	Співвідношення зарахованих (бюджет+контракт) та ліцензованого обсягу місць ( <i>Var12</i> )	Кількість отриманих патентів ( <i>Var13</i> )	Індекс Ірша наукометричної бази даних SciVerse Scopus ( <i>Var14</i> )	Кількість премій Президента України, Верховної Ради для молодих учених ( <i>Var15</i> )	Переможці студентських олімпіад, конкурсів наукових робіт (кількість балів) ( <i>Var16</i> )
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (1 місце) ( <i>C 1</i> )	185,46	10,71	167,59	9,97	2942	2639	40745	8,28	0	276	0,86	0,69	37	93	3	272
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (2 місце) ( <i>C 2</i> )	174,81	10,14	161,99	9,62	3744	1417	35511	6,48	6	177	0,86	0,69	81	60	6	193
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (3 місце) ( <i>C 3</i> )	177,10	10,34	155,10	9,32	1083	1871	17774	9,16	0	0	0,71	0,56	31	73	6	81
НУ «Львівська політехніка» (4 місце) ( <i>C 4</i> )	172,99	10,00	152,36	9,13	2285	2489	4958	1,71	2	52	0,81	0,42	84	45	8	285
Сумський державний університет (5 місце) ( <i>C 5</i> )	164,13	9,29	145,57	8,53	505	483	4890	7,26	0	93	0,67	0,42	53	45	0	273
Львівський національний університет імені Івана Франка (6 місце) ( <i>C 6</i> )	178,51	10,26	158,09	9,40	2109	2537	36307	10,21	0	118	0,77	0,47	19	64	1	108
НТУ «Харківський політехнічний інститут» (7 місце) ( <i>C 7</i> )	162,85	9,56	140,11	8,52	1120	895	14220	7,50	0	223	0,78	0,23	106	45	6	188



Продовження табл. 2.8

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Національний університет біоресурсів і природокористування України (8 місце) (C 8)	156,21	9,50	141,26	8,75	805	1455	2314	1,84	0	19	0,67	0,61	133	28	1	185
Національний авіаційний університет (9 місце) (C 9)	168,25	9,96	144,86	8,97	1173	2229	23086	10,20	8	121	0,63	0,27	58	21	1	111
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (10 місце) (C 10)	164,86	10,29	143,78	9,38	801	1277	12454	8,82	0	5	0,64	0,28	21	61	1	53
НУ «Києво-Могилянська академія» (11 місце) (C 11)	190,00	11,00	176,66	10,23	545	632	12593	12,45	0	4	0,85	0,92	0	33	0	16
Харківський національний університет радіоелектроніки (12 місце) (C 12)	173,78	10,09	148,96	9,03	967	731	8379	5,89	0	136	0,89	0,39	22	30	0	77
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (17 місце) (C 13)	167,79	9,87	146,34	8,91	567	912	11477	10,83	0	33	0,48	0,31	33	45	2	75
Донецький національний університет імені Василя Стуса (26 місце) (C 14)	175,15	10,12	152,47	9,36	160	529	702	3,35	0	3	0,48	0,29	1	32	0	56
Київський національний торговельно-економічний університет (36 місце) (C 15)	181,89	10,58	149,21	9,15	471	2971	29833	18,99	0	18	0,50	0,59	25	9	0	108
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (45 місце) (C 16)	183,30	10,61	154,66	9,48	628	1949	21362	15,40	0	9	0,67	0,89	0	8	0	79
Київський університет імені Бориса Грінченка (60 місце) (C 17)	173,41	10,19	156,79	9,42	418	1171	15658	20,68	0	1	0,86	0,70	0	6	0	40
Одеський національний економічний університет (100 місце) (C 18)	181,30	10,63	144,35	9,10	89	547	3938	25,25	5	21	0,33	0,30	0	11	0	23

складено автором на основі [154; 156; 157; 159; 160; 164]

Для аналізу були відібрані показники, що характеризують освітню та науково-дослідницьку діяльність університету, а також визначають певні елементи інтернаціоналізації освітньої діяльності: середній бал ЗНО зарахованих на бюджет (Var1), середній бал атестата зарахованих на бюджет (Var2), середній бал ЗНО зарахованих на контракт (Var3), середній бал атестата зарахованих на контракт (Var4), зараховано на бюджет всього (Var5), зараховано на контракт всього (Var6), всього прийнято заяв (Var7), конкурс на одне бюджетне місце (всі заяви) (Var8), зараховано іноземців на бюджет (Var9), зараховано іноземців на контракт (Var10), співвідношення зарахованих на бюджет та максимального обсягу державного замовлення (Var11), співвідношення зарахованих (бюджет + контракт) та ліцензованого обсягу місць (Var12), кількість отриманих патентів (Var13), індекс Гірша наукометричної бази даних SciVerse Scopus (Var14), кількість премій Президента України, Верховної Ради для молодих учених (Var15), переможці студентських олімпіад, конкурсів наукових робіт (кількість балів) (Var16).

Розрахунки будемо проводити за допомогою кластерного аналізу у пакеті STATISTICA, що дозволить виявити найбільш конкурентоспроможні університети та розподілити їх на групи за ступенем конкурентоспроможності. Мета кластерного аналізу – розподіл університетів країни на класи (кластери), кожен із яких має певний рівень вибраних показників, що дозволяють оцінити їх конкурентоспроможність. Університети країни, що потрапляють в один кластер, характеризуються максимально подібним ступенем конкурентоспроможності, тоді як університети з різних кластерів максимально відрізняються [168].

Досліджуючи обрані показники, бачимо, що відібрані змінні мають різні одиниці виміру, тому виникає потребу у здійсненні їх стандартизації (заміна вихідних даних на нормовані, що усуває можливий вплив одиниць виміру). Стандартизацію проводимо автоматично через меню програмного пакета STATISTICA «Дані – Стандартизувати». Значення змінних після цього

матимуть середнє 0 і стандартне відхилення 1 [168]. Отримані стандартизовані (нормовані) значення показників діяльності, рейтингування та конкурентоспроможності університетів України в 2020 році представлено в таблиці Е.1 додатку Е.

При проведенні кластерного аналізу найбільш поширеним на практиці є використання ієрархічної класифікації. Для цього в меню пакета STATISTICA обираємо «Аналіз – багатовимірний розвідувальний аналіз – кластерний аналіз – ієрархічна класифікація». Важливо при кластеризації обрати адекватну міру близькості між досліджуваними об'єктами. У пакеті STATISTICA можна використати різні міри, такі як: евклідова відстань, квадрат евклідової відстані, відстань Чебишева, відсоток незгоди тощо. Але серед них найбільш поширеною в алгоритмах кластерного аналізу є «евклідова відстань», що застосовується в прикладних дослідженнях [168].

Для проведення кластеризації університетів України вибрано один із найбільш ефективних методів – метод Варда (Ward's method), який відрізняється від усіх інших застосовуваних методів дисперсійного аналізу для оцінки відстаней між кластерами. Метод Варда заснований на розрахунку внутрішньогрупової суми квадратів відхилень, що є сумою квадратів відстаней між кожним об'єктом і середнім значенням у кластері, де розміщений цей об'єкт. При цьому на кожному кроці об'єднуються такі два кластери, які спричиняють найменше зростання внутрішньогрупової суми квадратів. Метод Варда спрямований на об'єднання найближчих кластерів.

На основі даних таблиці Е.1 додатку Е за допомогою STATISTICA побудовано дендрограму класифікації університетів України за основними показниками їх діяльності, рейтингування та конкурентоспроможності у 2020 році. Для цього в результатах ієрархічної класифікації виберемо «Вертикальна дендрограма» й отримаємо результат, представлений на рис. 2.24.

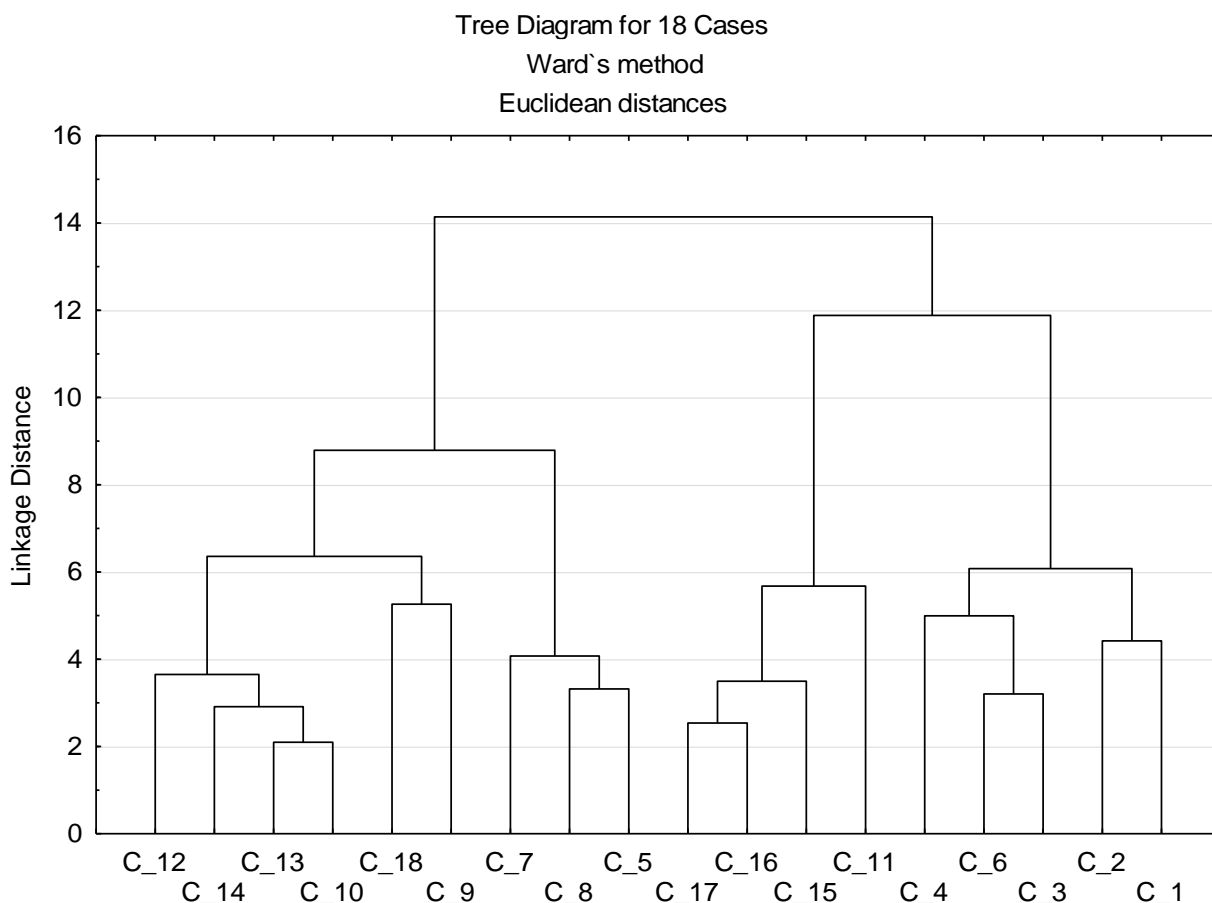


Рис. 2.24. Вертикальна дендрограма за методом Варда

*розраховано автором*

На рис. 2.24 представлено три кластери. У перший кластер увійшли такі університети: Київський національний університет імені Тараса Шевченка (1 місце) (C\_1), НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (2 місце) (C\_2), Львівський національний університет імені Івана Франка (6 місце) (C\_6) (табл. 2.9).

У табл. 2.9 представлено також університети, що увійшли до другого кластеру, а саме: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (3 місце) (C\_3), Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (10 місце) (C\_10), НУ «Києво-Могилянська академія» (11 місце) (C\_11), Харківський національний університет радіоелектроніки (12 місце) (C\_12), Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (17 місце) (C\_13), Донецький національний університет імені Василя Стуса (26 місце) (C\_14), Київський національний торговельно-економічний університет (36

місце) (C\_15), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (45 місце) (C\_16), Київський університет імені Бориса Грінченка (60 місце) (C\_17), Одеський національний економічний університет (100 місце) (C\_18).

До третього кластеру увійшли наступні університети: НУ «Львівська політехніка» (4 місце) (C\_4), Сумський державний університет (5 місце) (C\_5), НТУ «Харківський політехнічний інститут» (7 місце) (C\_7), Національний університет біоресурсів і природокористування України (8 місце) (C\_8), Національний авіаційний університет (9 місце) (C\_9).

Таблиця 2.9

### Статистичні характеристики отриманих кластерів

Кластер 1		Кластер 2		Кластер 3	
C_1	0,5913525	C_3	0,733757	C_4	0,818569
C_2	0,6654429	C_10	0,625136	C_5	0,654105
C_6	0,6026527	C_11	1,139214	C_7	0,631901
		C_12	0,704869	C_8	0,666110
		C_13	0,655309	C_9	0,884915
		C_14	0,670755		
		C_15	0,792083		
		C_16	0,631333		
		C_17	0,610503		
		C_18	1,001512		

*розраховано автором*

За результатами вертикальної дендрограми доцільно розділити дані на 3 кластери за методом k-середніх. У результаті отримуємо графічне зображення середніх значень змінних для кожного кластера (рис. 2.25). Більш детально описові статистики для кожного кластера наведені у додатку Ж. Також визначимо середні значення в кластерах та евклідові відстані (додаток Ж). У таблиці Ж.4 наведено відстані між класами. Над діагональними елементами, які дорівнюють нулю, вказані квадрати, а нижче – евклідові відстані. У таблиці Ж.5 вказані середні величини кластера по всім змінним (спостереженням). По вертикалі вказані номери кластерів, а по горизонталі змінні.

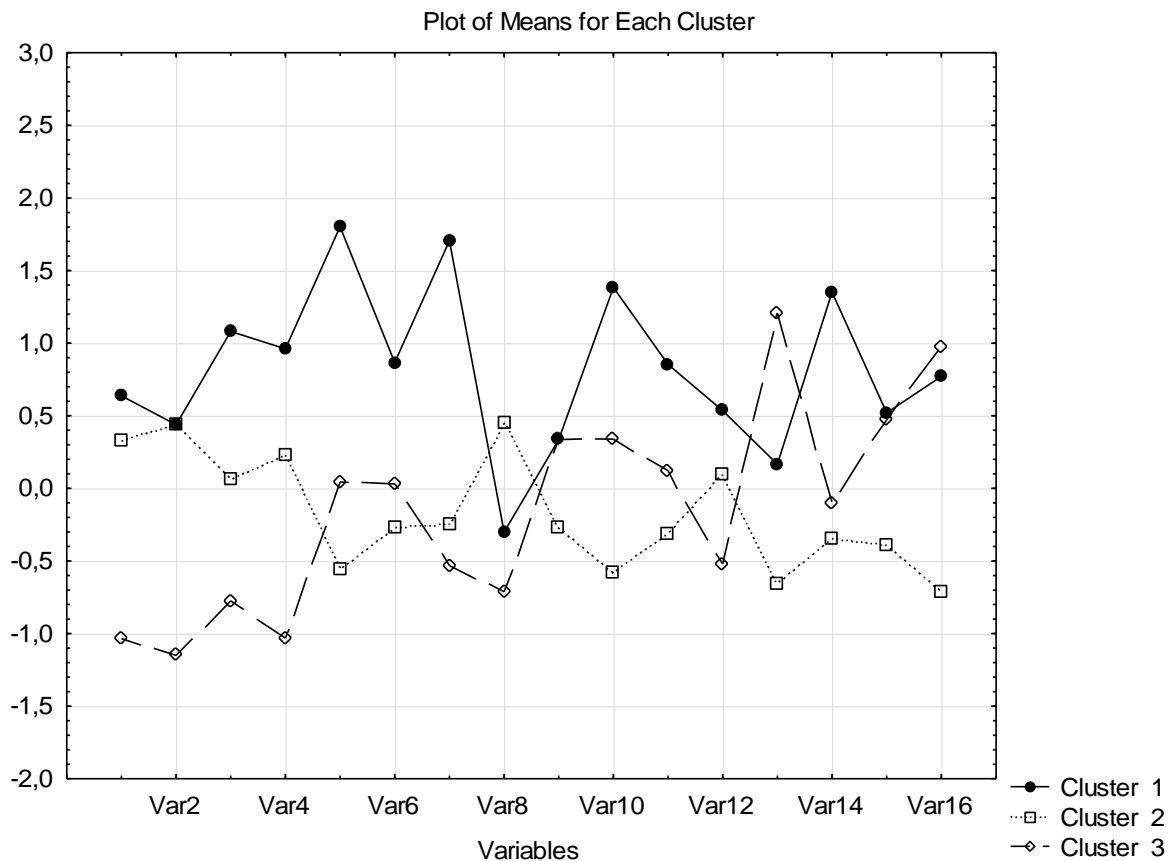


Рис. 2.25. Графік середніх значень змінних для кожного кластера (за методом k-середніх)

*розраховано автором*

Ще один метод, який використовується для кластеризації є Two-way joining (Двовхідного об'єднання) (рис. 2.26). Основна відмінність даного методу полягає в тому, щоб одночасно класифікувати як спостереження, так і змінні. Але недоліком є те, що кластери, що отримуються є досить часто неоднорідними за своєю природою. Статистичні характеристики отриманих кластерів та перевпорядкована матриця даних представлені у додатку К.

На графіку по горизонталі відкладені беруть участь у класифікації змінні, а по вертикалі – спостереження. Кольори клітинок, що знаходяться на перетині, вказують на належність елементів матриці до певного кластера. У даному прикладі видно, що, використовуючи цей метод, усю сукупність можливо розподілити на п'ять кластерів. Досить складна інтерпретація результатів і спірна їх практична цінність робить розглянутий метод не дуже привабливим.



Рис. 2.26. Графічний результат методу двовхідного об'єднання

*розраховано автором*

Спираючись на дендрограму (рис. 2.24) та результати методу k-середніх робимо висновок про те, що всю сукупність університетів можливо розподілити на 3 кластери. Отриманим кластерам можливо надати таку інтерпретацію (табл. 2.10).

Аналіз середніх значень змінних для кожного кластера дозволяє зробити висновки про те, що по першому показнику (Var1) – середній бал ЗНО зарахованих на бюджет, кластери 1 і 2 мають близькі значення, тоді як кластер 3 має середнє значення набагато менше, ніж інші. По другому показнику (Var2) – середній бал атестата зарахованих на бюджет – кластери 1 та 2 мають майже однакові значення, а по Var9 (зараховано іноземців на бюджет) та Var 15 (кількість премій Президента України, Верховної Ради для молодих учених) – майже збігаються значення кластеру 1 і 3. В загальному по перших 7-ми а також 10-12 та 14 показниках, університети з 2 і 3 кластеру мають нижчі

показники, ніж з 1-го кластеру, а по 8-му показнику (конкурс на одне бюджетне місце) кластер 2 та по 13-му (кількість отриманих патентів) та 16-му (переможці студентських олімпіад, конкурсів наукових робіт) показниках кластер 3 мають більш високі значення, тоді як кластер 1 має середнє значення набагато нижче, ніж інші.

Таблиця 2.10

### Інтерпретація результатів кластерного аналізу

	Рівень конкуренто-спроможності	Заклад вищої освіти
Кластер 1	Високий	Київський національний університет імені Тараса Шевченка НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Львівський національний університет імені Івана Франка
Кластер 2	Низький	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича НУ «Києво-Могилянська академія» Харківський національний університет радіоелектроніки Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара Донецький національний університет імені Василя Стуса Київський національний торговельно-економічний університет ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Київський університет імені Бориса Грінченка Одеський національний економічний університет
Кластер 3	Середній	НУ «Львівська політехніка» Сумський державний університет НТУ «Харківський політехнічний інститут» Національний університет біоресурсів і природокористування України Національний авіаційний університет

*розраховано автором*



За результатами аналізу, до першого кластера входять університети, у яких середні значення за більшістю показників вищі, ніж у інших кластерах. До першого кластеру входять університети з найвищими показниками середнього балу ЗНО зарахованих на бюджет (Var1), середнього балу ЗНО зарахованих на контракт (Var3), середнього балу атестата зарахованих на контракт (Var4), зарахованих на бюджет (Var5), зарахованих на контракт (Var6), прийнятих заяв (Var7), зарахованих іноземців на контракт (Var10), співвідношення зарахованих на бюджет та максимального обсягу державного замовлення (Var11), співвідношення зарахованих (бюджет + контракт) та ліцензованого обсягу місць (Var12), індексу Гірша наукометричної бази даних SciVerse Scopus (Var14). Отже, можна зробити висновок, що даний кластер включає університети з високим рівнем конкурентоспроможності освітньої діяльності університету, а також характеризується високим ступенем інтернаціоналізації освітнього процесу. Але, варто наголосити, що науково-дослідницька діяльність університетів 1-го кластеру не є їх сильною стороною, що потребує подальшого удосконалення діяльності університетів в даному напрямку.

До другого кластеру увійшли університети, що характеризуються найнижчими значеннями серед усіх кластерів за такими показниками: зараховано на бюджет всього (Var5), зараховано на контракт всього (Var6), зараховано іноземців на бюджет (Var9), зараховано іноземців на контракт (Var10), співвідношення зарахованих на бюджет та максимального обсягу державного замовлення (Var11), кількість отриманих патентів (Var13), індекс Гірша наукометричної бази даних SciVerse Scopus (Var14), кількість премій Президента України, Верховної Ради для молодих учених (Var15), переможці студентських олімпіад, конкурсів наукових робіт (кількість балів) (Var16). Університети, що попали у даний кластер характеризуються найвищим серед усіх кластерів показником конкурсу на одне бюджетне місце (всі заяви) (Var8), а також майже однаковим з 1-м кластером значенням показника середнього балу атестата зарахованих на бюджет (Var2). Також, варто відмітити, що

університети даного кластеру мають вищі значення, аніж університети 3-го кластеру за такими показниками, як: середній бал ЗНО зарахованих на бюджет (Var1), середній бал ЗНО зарахованих на контракт (Var3), середній бал атестата зарахованих на контракт (Var4), всього прийнято заяв (Var7), співвідношення зарахованих (бюджет + контракт) та ліцензованого обсягу місць (Var12). Отже, університети другого кластеру мають забагато показників, що за своїми значеннями є найнижчими серед усіх досліджуваних університетів, тому їх варто віднести до університетів з низьким ступенем конкурентоспроможності. Звісно, варто звернути увагу на той факт, що університети 2-го кластеру характеризуються більш високими показниками освітньої діяльності, аніж університети 3-го кластеру. Це може свідчити про більш високу якість освіти та затребуваність даних університетів на ринку освітніх послуг. Але важливим є подальший розвиток та посилення науково-дослідницької діяльності університетів 2-го кластеру.

І до третього кластеру потрапили університети з найвищими показниками кількості отриманих патентів (Var13) та переможців студентських олімпіад, конкурсів наукових робіт (кількість балів) (Var16). Також варто наголосити, що показники зарахованих іноземців на бюджет (Var9) та кількості премій Президента України, Верховної Ради для молодих учених (Var15) є на одному рівні з показниками 1-го кластеру. Вищими значеннями, аніж показники 2-го кластеру, характеризується чисельність зарахованих на бюджет (Var5), зарахованих на контракт (Var6), зарахованих іноземців на контракт (Var10), співвідношення зарахованих на бюджет та максимального обсягу державного замовлення (Var11), індекс Гірша наукометричної бази даних SciVerse Scopus (Var14). Найнижчими серед усіх трьох кластерів є наступні показники: середній бал ЗНО зарахованих на бюджет (Var1), середній бал атестата зарахованих на бюджет (Var2), середній бал ЗНО зарахованих на контракт (Var3), середній бал атестата зарахованих на контракт (Var4), всього прийнято заяв (Var7), конкурс на одне бюджетне місце (всі заяви) (Var8), співвідношення зарахованих (бюджет + контракт) та

ліцензованого обсягу місць (Var12). Отже, за аналізованими показниками університети 3-го кластеру доцільно віднести до університетів з середнім рівнем конкурентоспроможності за показниками науково-дослідницької діяльності, а також наголосити на тому, що вони враховують у своїй діяльності певні аспекти інтернаціоналізації освіти. Але, університетам 3-го кластеру варто суттєву увагу звернути на підсилення освітньої діяльності, бо, за досліджуваними показниками, вона значно відстає від діяльності університетів 1-го та 2-го кластерів.

Отже, можна зробити висновок, що досліджувані університети суттєво відрізняються як значеннями за показниками, що характеризують освітню діяльність та інтернаціоналізацію освіти (чисельністю зарахованих на бюджет, зарахованих на контракт, зарахованих іноземців на контракт, співвідношенням зарахованих на бюджет та максимального обсягу державного замовлення, співвідношенням зарахованих (бюджет + контракт) та ліцензованого обсягу місць), так і за показниками науково-дослідницької діяльності (кількість отриманих патентів, індекс Гірша наукометричної бази даних SciVerse Scopus, кількість премій Президента України, Верховної Ради для молодих учених, переможці студентських олімпіад, конкурсів наукових робіт).

Слід зазначити, що за розміром кластери вийшли нерівномірними. Так, у перший кластер увійшли 3 університети, у другий – 10 та в третій – 5 університетів. Також варто сказати, що розроблений поділ на кластери в певній мірі є умовним, так як доступна статистична інформація не є повною, але розроблений підхід дозволить в перспективі доповнити перелік показників, на основі яких виконуватиметься кластеризація.

Отже, результати аналізу надали можливість оцінити конкурентоспроможність університетів на ринку освітніх послуг та зробити висновки про перспективи їх розвитку та існуючі проблеми на ринку кожного з досліджуваних університетів. Університети, що відносяться до 1-го кластеру характеризуються значною перевагою та високими значеннями обраних для

аналізу показників. Відповідно університети з 2-го і 3-го кластеру характеризуються набагато меншими значеннями показників, але варто відмітити, що для 3-го кластеру є характерним велика кількість отриманих патентів та переможців студентських олімпіад, конкурсів наукових робіт (кількість балів). Проведене дослідження сприяє підвищенню рівня наочності, зрозумілості та сприйняття результатів роботи, а також створює підґрунтя для планування та прогнозування діяльності університетів з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності та підсилення конкурентних позицій на ринку освітніх послуг.

Проведений кластерний аналіз конкурентоспроможності університетів на ринку освітніх послуг ще раз підтвердив певну двозначність, суб'єктивність та недосконалість існуючих міжнародних та національних рейтингів, методик, статистичної інформації, що враховують лише окремі показники та аспекти діяльності університетів. Як бачимо, у сучасних умовах склалося досить багато підходів до оцінки конкурентоспроможності університетів з використанням різних показників: акредитаційних, економічних, маркетингових тощо. Отже, з урахуванням вищезазначеного, можемо запропонувати комплексний підхід до формування конкурентоспроможності університету, який базується, з одного боку, на акредитаційних показниках, розроблених Міністерством освіти і науки, а з іншого боку – на авторській класифікації якісних та вартісних факторів конкурентоспроможності університету [93; 99; 128; 162; 167; 170].

При цьому варто наголосити на ефективному поєднанні якісних та вартісних факторів конкурентоспроможності. До складу якісний факторів відносимо відмінні риси освітніх послуг університету, наукової діяльності професорсько-викладацького складу та компетенцій випускників, що пов'язані зі здатністю університету гнучко та швидко реагувати на виклики навколишнього середовища (економічні, соціальні, політичні, екологічні, технологічні, юридичні зміни). До вартісних факторів належать витрати університету при здійсненні основної діяльності та ціна на освітні та науково-

дослідні послуги, що надаються університетом. Тобто, така оцінка конкурентоспроможності університету носить інтегральний характер і включає в себе вартісні (конкурентоспроможність витрат та ціни) та якісні (конкурентоспроможність освітніх послуг, наукової діяльності та випускників) фактори конкурентоспроможності.

*Конкурентоспроможність витрат – це оптимізація обсягу і структури витрат.* Показники, що пропонуються для її оцінки:

- 1) Наявність стратегії управління фінансово-економічним розвитком університету.
- 2) Своєчасність, повнота і щорічне збільшення надходження бюджетного фінансування та позабюджетних коштів.
- 3) Різноманітність і стабільність джерел отримання доходу.
- 4) Відсутність понаднормативних (на зарплату, енергоносії, витратні матеріали тощо) і «дефектних» витрат (на навчання відряджених студентів, на повторні навчальні процедури тощо).
- 5) Ступінь зносу основних засобів, витрати на модернізацію.
- 6) Раціональне використання матеріального потенціалу (комп'ютерів, обладнання, приміщенні, майна), здача в оренду зайвого потенціалу.
- 7) Використання методів фінансового менеджменту (фінансове планування, бюджетування, нормування, управлінський облік і аналіз, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, контролінг, управління витратами, фінансовий аудит, оцінка фінансової стійкості та інвестиційної привабливості тощо).
- 8) Наявність оперативної і систематичної процедури оцінки та управління ризиками.
- 9) Ефективність внутрішніх фінансових відносин (з філіями, персоналом, структурними підрозділами) та зовнішніх фінансових відносин (з засновниками, бюджетами, споживачами послуг, іншими контрагентами).

*Конкурентоспроможність ціни – це оптимізація співвідношення «ціна-якість».* Показники, які запропоновані для її оцінки:

1) Наявність затверджених принципів та стратегії ціноутворення на послуги.

2) Використання комплексу методів ціноутворення (витратних, конкурентних, ціннісних тощо).

3) Різноманітність цінових програм на весь асортимент послуг.

4) Ступінь гнучкості цін як реакція на зміну попиту.

5) Наявність системи знижок (за оплату за весь період навчання, з крупним корпоративним клієнтом, за навчання співробітників університету та членів їх сімей, для малозабезпечених студентів та здобувачів вищої освіти, які мають певні відзнаки, пільги тощо).

6) Наявність системи націнок (при індивідуальних планах та графіках навчальної роботи, цільової спеціалізованої підготовки на замовлення корпоративних клієнтів, реалізації програм додаткової підготовки за переліком дисциплін тощо).

7) Наявність механізму компенсації втрат від інфляції

8) Різниця в ціні на власні послуги та аналогічні (за змістом, якістю, часом та місцем надання, складом споживачів тощо) послуги найближчих конкурентів.

*Конкурентоспроможність освітніх послуг* пропонується оцінювати показниками:

1) Число укрупнених груп спеціальностей (напрямів підготовки) за основними освітніми програмами, що впроваджуються в університеті.

2) Середньорічний контингент здобувачів вищої освіти за освітніми програмами професійної перепідготовки та (або) підвищення кваліфікації.

3) Відсоток навчальних дисциплін основних освітніх програм, забезпечених навчально-методичними комплексами.

4) Використання інноваційних методів в освітньому процесі.

5) Відсоток професорсько-викладацького складу з вченими ступенями та (або) вченими званнями.

6) Відсоток професорсько-викладацького складу, що працює в університеті на штатній основі.

7) Середньорічна кількість захистів дисертацій на 100 осіб НПП за 5 років.

8) Кількість площ, що припадають на 1 здобувача вищою освіти (наведеного контингенту).

*Конкурентоспроможність наукової діяльності* запропоновано оцінювати показниками:

1) Чисельність галузей науки за спеціальностями наукових працівників (аспірантури, докторантури).

2) Чисельність аспірантів (докторантів) на 100 здобувачів вищої освіти (приведеного контингенту).

3) Відсоток аспірантів (докторантів), які захистили дисертаційні роботи не пізніше, ніж через рік після закінчення аспірантури (докторантури) (від чисельності осіб, які поступили).

4) Наявність докторантури, спеціалізованих вчених рад, реалізація освітніх програм професійної підготовки та (або) підвищення кваліфікації керівних працівників та спеціалістів, наукових та науково-педагогічних працівників.

5) Чисельність галузей науки, в межах яких виконуються наукові дослідження.

6) Середньорічний обсяг фінансування наукових досліджень за 5 років (тис. грн).

7) Середньорічний обсяг фінансування наукових досліджень на одиницю НПП за 5 років (тис. грн).

8) Середньорічна кількість монографій на 100 основних штатних педагогічних працівників з науковими ступенями та (або) вченими званнями, що опубліковані за 5 років.

*Конкурентоспроможність випускників* пропонується оцінювати показниками:

- 1) Оцінка професійних якостей випускників університету (за 5-бальною шкалою).
- 2) Оцінка особистих якостей випускників університету (за 5-бальною шкалою).
- 3) Зміна частки випускників університету на підприємствах: збільшення (скорочення) прийому / звільнень випускників університету та їх причини.
- 4) Посади, які займають випускників університету на підприємствах.
- 5) Бажання роботодавців приймати на роботу випускників університету в майбутньому.
- 6) Рівень оплати праці випускників університету у порівнянні з випускниками інших університетів.
- 7) Оцінка роботодавцями якості підготовки випускників університету у порівнянні з випускниками інших університетів.
- 8) Частка працівників – випускників університету на підприємствах цільового ринку.
- 9) Відсоток працевлаштованих (безробітних) випускників університету.

Отже, варто зазначити, що запропонована методика базується на переліку показників, що враховують майже всі сфери діяльності університету. Це сприятиме глибинному аналізу діяльності університету та забезпечить об'єктивну оцінку рівня його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Але задля її впровадження необхідним є удосконалення нормативно-правової бази проведення відповідних досліджень, розширення переліку показників, що характеризують конкурентоспроможність університету, пошуку нестандартних методів та методик дослідження діяльності університетів, що забезпечить оперативне отримання інформації та належну якість її обробки. Також доцільним є при здійсненні оцінки конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг враховувати цільову аудиторію (держава, заклад вищої освіти, індивід, домогосподарство, роботодавці), яка буде використовувати результати даної оцінки, тобто



необхідно розуміти, для кого і для чого здійснюється оцінка діяльності університету.

Таким чином, розроблена методика оцінки конкурентоспроможності університету дозволяє сформулювати комплексний підхід до формування конкурентоспроможності університету. Він включає в себе наступні напрямки: вдосконалення системи базових відносин університету з внутрішнім та зовнішнім середовищами, використання сучасних принципів і вдосконалення методів управління конкурентоспроможністю університету, впровадження моделі формування конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг.

## **Висновки по розділу 2**

Змістовний аналіз стану, тенденцій та національних особливостей управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг України дає можливість зробити наступні висновки:

1. Здійснено комплексну оцінку ціннісних орієнтирів та мотивів поведінки держави, університету, випускників і роботодавців як суб'єктів ринку освітніх послуг та ринку праці, що дає змогу виявити та оцінити суперечливі процеси у сфері формування та управління конкурентоспроможністю університету, визначити релевантність очікувань випускників запиту ринку праці та вимогам роботодавців.

2. Визначено, що з розвитком процесів глобалізації й інтернаціоналізації економіки та бізнесу перед вищою освітою постають нові цілі – підготовка спеціалістів, що здатні ефективно працювати в умовах глобального та національного ринку. Доведено, що розвиток креативного класу та інноваційної економіки передбачає зміни у розумінні більшості явищ та ставленні до навчання. Сьогодні функція системи освіти в Україні полягає у наданні визначеного кола знань та опанування певних вмінь та навичок. Не менш важливу роль при цьому відіграє формування загального ставлення до процесу навчання та сприйняття його як необхідної частини постійного

розвитку індивіда. В зв'язку з цим постає питання щодо появи потреби у перегляді підходів до навчання та впровадженні сучасних віртуальних та інтерактивних його форм.

3. Встановлено, що проведений аналіз світових та національних рейтингів щодо рівня та якості вищої освіти в Україні демонструє двозначну картину. З одного боку, враховуючи інформацію щодо позицій України за певними показниками, можна зробити висновок, що країна має достатньо високий рівень системи вищої освіти. З іншого боку, в провідних світових рейтингах університетів Україна представлена лише невеликою кількістю університетів.

4. Запропоновано сукупність критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, які узагальнено характеризують очікування надавачів та споживачів освітніх послуг, що дозволяє визначити міру залученості університету до сприяння зайнятості випускників, встановити відповідність теоретичного навчання практичним потребам сучасного виробництва, поєднати державну політику регулювання з ринковими регуляторами, оптимізувати та спрямувати витрати держави на вирішення проблеми насиченості спеціалістами та розвитку відповідних галузей економіки. Якісний вимір передбачає оцінювання специфічних рис освітніх послуг та наукової діяльності університету, професійної компетентності випускників, що в сукупності визначає здатність університету гнучко та швидко реагувати на виклики навколишнього середовища (економічні, соціальні, політичні, екологічні, технологічні, юридичні та інші зміни).

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [116; 117; 118].

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

### **3.1. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг**

Сучасний етап розвитку вищої освіти України характеризується посиленням конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг. Така ситуація зумовлена суттєвим збільшенням чисельності закладів вищої освіти, скороченням чисельності абітурієнтів, зростанням можливостей отримання освіти за кордоном, підвищенням вимог роботодавців до випускників закладів вищої освіти. У сучасному світі вища освіта стає однією зі сфер, де активно формуються нові підходи до управління діяльністю, націлені на підвищення соціально-економічної ефективності та динамічний розвиток. Процеси управління в закладах вищої освіти стають все більш відповідними до умов підприємництва. У сфері освіти також починають діяти ринкові закони, виникають конкурентні відносини, актуальними стають питання конкурентоспроможності університетів. При цьому діяльність університету не зводиться до досягнення тільки комерційного ефекту, як і раніше важливим залишається визнання суспільством соціальної значимості конкретного університету та якості підготовки його випускників. За таких умов проблема вивчення конкурентоспроможності університету залишається актуальною та потребує доопрацювання існуючого та розробки нового набору дієвих інструментів та методів, що забезпечать побудову ефективного механізму управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг.

Структурні зрушення на ринку освітніх послуг обумовлюють необхідність врахування в діяльності університету особливостей сучасного періоду, що пов'язані з його виживанням в досить жорсткій конкурентній боротьбі. Організація освітньої та наукової діяльності вимагає все більше

елементів підприємництва в класичному розумінні цього слова, яке передбачає наступні основні моменти:

- 1) формування комплексу освітніх послуг, який в повній мірі буде відповідати потребам ринку;
- 2) активна позиція на ринку освітніх послуг та наукових досліджень, створення відповідних механізмів просування освітнього та наукового продукту;
- 3) розробка оптимального співвідношення «ціна-якість» освітніх послуг та інтелектуального продукту тощо.

Специфіка діяльності університету полягає в тому, що його конкурентоспроможність може бути оцінена з позиції декількох суб'єктів: абітурієнтів (та їх батьків), державних замовників (Міністерства освіти та науки або іншого міністерства, що має мережу закладів вищої освіти), роботодавців у вигляді комерційних організацій та підприємств, державних і муніципальних установ, органів влади тощо. При цьому слід зазначити, що основою конкурентоспроможності університету є ефективне поєднання якісних і вартісних факторів конкурентоспроможності. До складу якісний факторів ми відносимо відмінні риси освітніх послуг університету, наукової діяльності професорсько-викладацького складу та компетенцій випускників, що пов'язані, в тому числі, зі здатністю університету гнучко та швидко реагувати на виклики навколишнього середовища (економічні, соціальні, політичні, екологічні, технологічні, юридичні та інші зміни). До вартісних факторів належать, в першу чергу, витрати університету при здійсненні основної діяльності та ціна на освітні та науково-дослідні послуги, що надаються університетом.

За таких умов доцільно сформулювати комплексний підхід до формування конкурентоспроможності університету (рис. 3.1). Він включає в себе наступні етапи: формування переліку індикаторів конкурентоспроможності; визначення кола суб'єктів – акторів внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка програмного продукту, спрямованого на

вимірювання та інтегральне оцінювання комбінаторного ситуативного впливу індикаторів конкурентоспроможності; забезпечення проактивного університетського менеджменту; усвідомлення та впровадження нового змісту базових індикаторів ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації університету.

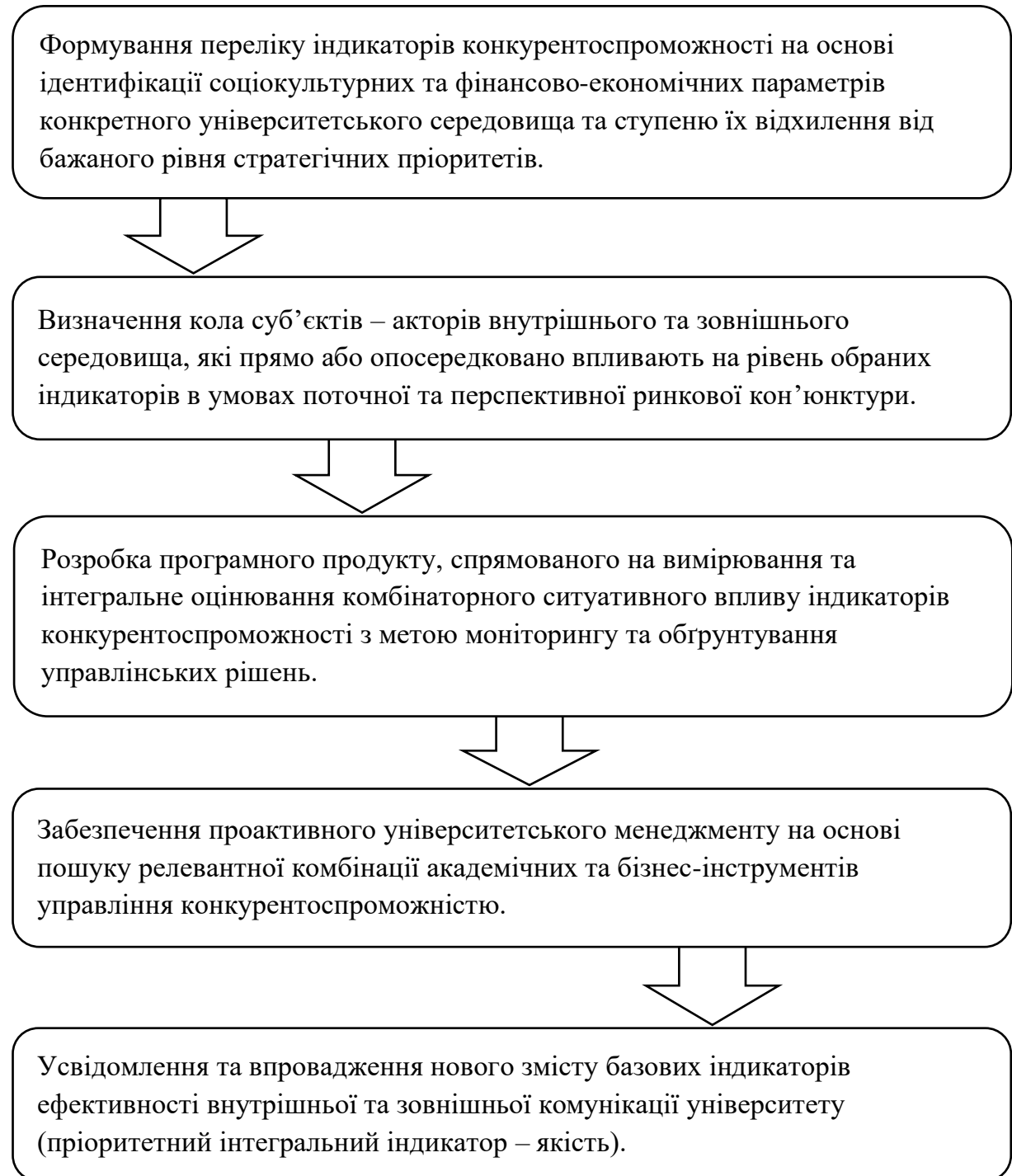


Рис. 3.1. Комплексний підхід до формування моделі конкурентоспроможності університету

*розроблено автором*

Отже, у запропонованому комплексному підході до формування моделі конкурентоспроможності університету зацентовано увагу на формуванні пріоритетного інтегрального індикатору – якість. Зазначений якісний вимір передбачає оцінювання специфічних рис освітніх послуг та наукової діяльності університету, професійної компетентності його випускників, що в сукупності визначає здатність університету гнучко та швидко реагувати на виклики навколишнього середовища, тобто це економічні, соціальні, політичні, екологічні, технологічні, юридичні та інші зміни.

Комплексний підхід до формування моделі конкурентоспроможності університету повинен бути орієнтованим на: вдосконалення системи базових відносин університету з внутрішнім та зовнішнім середовищами, використання сучасних принципів та вдосконалення методів управління конкурентоспроможністю університету, впровадження моделі формування конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг [215; 221; 228].

Під базовими відносинами розуміємо сукупність елементів, різних підструктур, що визначають основні механізми діяльності університету. До них відносимо взаємини університету з професорсько-викладацьким складом, студентами, замовниками наукових розробок, базовими галузями, органами влади, регіоном та місцевим співтовариством. Дослідження університету через систему таких відносин дозволяє визначити цілі, завдання та способи їх побудови з перерахованими суб'єктами, визначити логіку інноваційного розвитку, критерії його результативності.

Важливим елементом організаційного забезпечення формування конкурентоспроможності університету є принципи управління – обумовлені соціально-економічними особливостями надання освітніх послуг основні ідеї, що лежать в основі організації та діяльності університету, що самостійно здійснює управління своєю конкурентоспроможністю в ринковому середовищі. Пропонуємо використовувати в діяльності університету наступні принципи:

1. Проактивна адаптація університету до змін зовнішнього середовища, в першу чергу, до зміни потреб економіки країни та населення.
2. Чесна конкуренція на ринку освітніх послуг з метою забезпечення законності процесу надання якісних послуг в інтересах усіх суб'єктів ринку.
3. Застосування системного підходу в реалізації всіх функцій університету як основи ефективного управління.

Управління конкурентоспроможністю університету – це управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами, результатом якого є покращення позиції по відношенню до конкурентів і стабільність діяльності університету, його ефективний розвиток.

Підвищення конкурентоспроможності університету не досягти випадковим чином, необхідна обґрунтована система забезпечення конкурентоспроможності. В основу управління конкурентоспроможністю університету повинно бути покладено стратегічний підхід, який реалізується через механізм управління. Організаційно-економічний механізм управління представляє собою систему досягнення цілей управління конкурентоспроможністю, що забезпечують необхідний кінцевий результат. Без створення і вдосконалення даного механізму університету в сучасних ринкових умовах не отримати бажаного результату діяльності.

Механізм управління конкурентоспроможністю університету можна представити як сукупність ресурсів, методів, засобів та інструментів впливу на внутрішні та зовнішні процеси, що застосовуються керівними структурами університету для досягнення цілей його розвитку. Механізм управління конкурентоспроможністю університету включає в себе наступні структурні елементи:

цілі управління (результат діяльності університету, що має бути досягнутий в межах певного інтервалу часу);

фактори управління (чинники конкурентоспроможності, на які здійснюється вплив задля досягнення поставлених цілей);

організаційна структура управління;

ресурси управління (фінансові, економічні, соціальні, інституційні, матеріальні, технічні, за допомогою яких реалізується потрібний метод управління та забезпечується досягнення поставленої мети);

методи впливу на чинники (напрями, інструменти).

Елементи механізму управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг представлені на рис. 3.2. Цілями управління у запропонованому механізмі виступає оперативна, тактична і стратегічна конкурентоспроможність, а також підвищення рівня конкурентоспроможності університету. Тобто, узагальнена ціль – це досягнення стійкої ринкової позиції, бажаного рівня конкурентоспроможності. Запропонований підхід передбачає конкретизацію цієї цілі на рівні носіїв інтересів – суб'єктів ринку освітніх послуг. І тут відкривається розмаїття специфічних рис представників сукупного споживача, яким є, наприклад, місцевий бізнес або локальна громада. Доволі різні параметри якості освіти та конкурентоспроможності випускника затребувані представниками різних галузей, на рівні масового та вузького попиту, державного та приватного сектору. Саме на рівні очікувань замовника інколи закладаються компетентнісні розриви з віддаленими наслідками. Отже уточнення цільових орієнтирів передбачає ідентифікацію кола актуальних споживачів, аналіз специфіки їхнього попиту, що базується на системі економічних інтересів та суспільних очікувань. Такий диференційований підхід ускладнює пошук спільних цілей, але сприяє фокусуванню на персоналізованих споживачах, що є обґрунтованим в контексті сучасного маркетингу та забезпечує формування стійких конкурентних переваг [222].

Формування механізму управління конкурентоспроможністю має спиратися на сукупність принципів системності, цільової спрямованості, інформаційного забезпечення, врахування специфіки діяльності, використання сучасних технологій та інструментів, комплексної оцінки чинників. Важливу роль в процесі управління конкурентоспроможністю відіграють принципи інноваційності, корпоративності, креативності, інтегрованості.



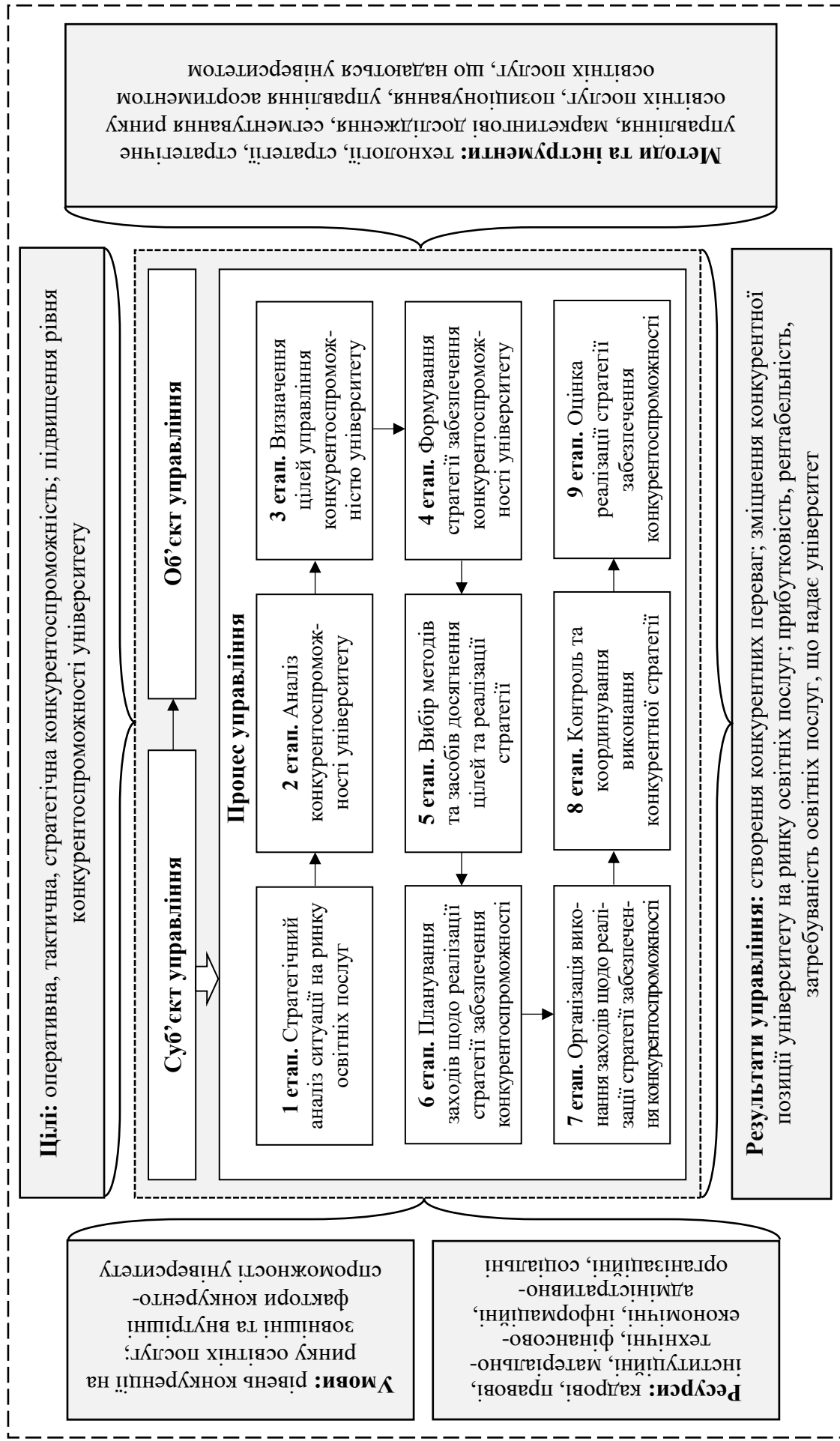


Рис. 3.2. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг  
розроблено автором

Також при побудові механізму доцільно враховувати такі пріоритетні принципи розвитку університету: університетська автономія та його інституційна спроможність; прозорість і відкритість управління; колегіальність та залученість; академічна доброчесність; академічна свобода; професіоналізм; орієнтація на високі наукові досягнення та якість освіти; доступність і рівність, неупередженість; орієнтація на всебічний розвиток особистості; відкритість; адаптивність; різноманітність; стійкість [166].

В основу системи управління конкурентоспроможністю університету через організаційно-економічний механізм покладено управління чинниками конкурентоспроможності. Впливаючи на чинники конкурентоспроможності, університет може управляти рівнем своєї конкурентоспроможності, покращуючи при цьому конкурентні позиції на ринку освітніх послуг. Тобто, це безпосередня причина, наявність якої є необхідною та достатньою для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності.

Найбільш важливою з точки зору системного підходу є можливість поділу чинників в залежності від джерел походження на внутрішні та зовнішні. Зовнішні чинники – це соціальні, економічні та організаційні відносини, які дозволяють університету створювати послуги, більш привабливі для стейкхолдерів-споживачів. Зовнішні чинники відбивають умови, до яких університет повинен адаптуватися. Зовнішні чинники розрізняємо залежно від рівня впливу на мегарівень, макрорівень, мезорівень та мікрорівень. Внутрішні чинники – це можливості самого університету щодо забезпечення власної конкурентоспроможності, вони визначають ефективність процесу пристосування до викликів, загроз, можливостей зовнішнього середовища [241; 246].

Варто звернути увагу на внутрішні та зовнішні чинники мікрорівня, оскільки на них керівництво університету може безпосередньо впливати. Одним із головних внутрішніх чинників конкурентоспроможності університету є якість, привабливість та вартість його послуг. Крім того, відсутність можливості безпосередньо впливати на зовнішні чинники не

означає, що керівництво університету може їх ігнорувати, необхідно здійснювати моніторинг відповідних чинників, прогнозувати їх зміну та наслідки цих змін для університету.

Для реалізації поставлених цілей підвищення рівня конкурентоспроможності необхідні ресурси. Сукупність організаційних, фінансово-економічних, трудових, інформаційних, технологічних та інших ресурсів університету становить його конкурентоспроможний потенціал. Ресурси університету, як правило, обмежені в рамках конкретного просторово-часового інтервалу, що вимагає їх оптимального використання. Обмеження в ресурсах може привести до перегляду раніше встановлених цілей та вибору методів впливу.

Механізм управління конкурентоспроможністю університету включає в себе методи впливу. Найбільш ефективними методом управління конкурентоспроможністю є методи стратегічного управління, контролю і самоорганізації, які дозволяють ефективно організувати діяльність, пов'язану з вирішенням поставленого завдання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг.

Розробка методів управління представляє собою визначення напрямів впливу та пошук, вибір (відбір, набір) найбільш дієвих засобів впливу (інструментів) (рис. 3.3). За допомогою методів та інструментів університет має можливість відстежувати зміни в зовнішньому середовищі, вносити своєчасні корективи в процес управління конкурентоспроможністю, здійснювати контроль і проводити організаційні зміни [216; 230]. Підсумковими результатами реалізації інструментів управління конкурентоспроможністю університету на ринках праці та освітніх послуг виступають: конкурентоспроможність університету, яка визначає його позицію на ринку та перспективи розвитку; привабливість і доступність освітніх послуг університету для всіх потенційних абітурієнтів, які в подальшому забезпечать приплив фінансових ресурсів, необхідних для успішного функціонування та розвитку університету; інтеграція університету в світову освітню систему.



Рис. 3.3. Інструменти управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг

*розроблено автором*

Особливо важливими в сучасних умовах є економічні інструменти управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. Доцільно запропонувати узагальнену їх класифікацію, представлену на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Класифікація економічних інструментів управління конкурентоспроможністю університету

*розроблено автором*

У сучасних умовах звертаємо увагу на використання інноваційного потенціалу працівників університету для формування конкурентних переваг [218; 219]. А також дієвими є економічні інструменти, зокрема спрямовані на якісну аналітику, яка є підставою для досягнення заданого рівня конкурентоспроможності університету та сприяє її підвищенню. Це коректне використання класичних SWOT-аналізу, бенчмаркінгу як найбільш адекватних та універсальних інструментів для порівняння та оцінки рівня і

якості освітніх послуг, виявлення слабких і сильних сторін університету, потреб його потенційних клієнтів в порівнянні з позицією інших закладів вищої освіти. Також важливими інструментами, що застосовуються в цілях ефективного управління конкурентоспроможністю університету, є маркетингові дослідження, сегментація ринку, позиціонування, управління іміджем та просуванням освітніх послуг, управління асортиментом освітніх послуг, підтримка інноваційної культури та професійного розвитку співробітників, впровадження новітніх технологій управління конкурентоспроможністю тощо.

Суб'єктом управління виступає керівництво університету, його відповідні структурні підрозділи, що виконують певний набір завдань та мають відповідні повноваження. Об'єктом управління виступає діяльність університету, освітня послуга, його організаційна структура, маркетингова діяльність, інформаційна діяльність, менеджмент, фінанси, кадри, управління зовнішнім оточенням. Засоби впливу відображають індивідуальність як об'єкта, так і суб'єкта управління, та залежать від наявних ресурсів і завдань. Основними інструментами, що застосовуються в цілях ефективного управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, є маркетингові дослідження, сегментація ринку, позиціонування, управління асортиментом освітніх послуг, просування освітніх послуг, професійний розвиток співробітників, управління іміджем, вдосконалення організаційної структури університету, розробка технології управління його конкурентоспроможністю тощо.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю університету ефективно реалізується в технології управління. В даному випадку використано процесний підхід, що дозволяє розглядати технологію як комплекс організаційних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг. Процесний підхід розглядає загальні функції управління як взаємопов'язані. Отже, процес управління представляє собою процес безперервних

взаємопов'язаних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів обліку, контролю, мотивації та регулювання. Тобто, це раціональна та логічна послідовність прийнятих управлінських рішень і здійснюваних дій, в рамках яких університет може вибудовувати обґрунтовані прогнози можливих змін, вносити уточнення при виборі конкретних стратегій в свою поточну діяльність та вирішувати практично завдання з управління своєю конкурентоспроможністю.

Запропонований процес управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг складається з наступних етапів та заходів (рис. 3.5):

- стратегічний аналіз ситуації на ринку освітніх послуг;
- комплексний аналіз конкурентоспроможності університету за визначеною системою індикаторів;
- визначення цілей управління конкурентоспроможністю університету;
- формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності університету та забезпечення її реалізації на основі процесного підходу;
- вибір методів та засобів досягнення цілей та реалізації стратегії;
- планування та організація виконання заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності;
- контроль та координування етапів, процесів, результатів конкурентної стратегії;
- оцінка реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Основними очікуваними результатами управління конкурентоспроможністю університету є подолання існуючих та уникнення появи нових можливих проблем функціонування університету на ринку освітніх послуг, найбільш повне використання його сильних сторін і можливостей та запобігання ризиків діяльності університету, а також створення конкурентних переваг, зміцнення конкурентної позиції університету на ринку освітніх послуг, прибутковість, рентабельність, затребуваність освітніх послуг, що надає університет [237; 238].

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	ЕТАПИ	ЗАХОДИ
	1 етап. Стратегічний аналіз ситуації на ринку освітніх послуг	Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища. Аналіз специфічних факторів ринку.
	2 етап. Комплексний аналіз конкурентоспроможності університету за визначеною системою індикаторів	Визначення показників для оцінки конкурентоспроможності університету. Оцінка конкурентоспроможності. Визначення основних факторів конкурентоспроможності університету. Визначення цільових сегментів для виявлення напрямків управління конкурентоспроможністю.
	3 етап. Визначення цілей управління конкурентоспроможністю університету	Стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю університету. Визначення мети управління конкурентоспроможністю.
	4 етап. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності університету	Аналіз можливих стратегій. Вибір оптимальної стратегії.
	5 етап. Вибір методів та засобів досягнення цілей та реалізації стратегії	Вибір методів з урахуванням особливостей керованого об'єкта. Вибір методу за змістом. Вибір методів за організаційною формою. Визначення засобів.
	6 етап. Планування заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Визначення конкурентних переваг і нормативів конкурентоспроможності. Розробка стратегічного плану по реалізації стратегії.
	7 етап. Організація виконання заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Розробка програми виконання стратегії. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності університету.
	8 етап. Контроль та координування виконання конкурентної стратегії	Контроль виконання стратегії. Координування виконання стратегії.
	9 етап. Оцінка реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Оцінка рівня реалізації стратегії конкурентоспроможності університету. Оцінка економічної ефективності.

Рис. 3.5. Процес управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг  
розроблено автором



Важливими результатами налагодження ефективного управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг також є: створення ефективної системи управління університетом на основі доцільного поєднання автономії з м'яким державним регулюванням; забезпечення стабільного рівня фінансування діяльності університету на основі ефективного поєднання державного фінансування та коштів бізнес-структур, фізичних осіб, інвесторів; сприяння створенню належного рівня фінансування науково-дослідної діяльності університету; сприяння зростанню рейтингу університету; забезпечення високого рівня опанування студентами освітніх програм, набуття належного рівня універсальних і професійних, специфічних компетенцій; досягнення збалансованості ринку праці у короткостроковій перспективі у розрізі професій, рівня освіти, компетентностей, знань і навичок; підвищення престижності викладацької діяльності; формування системи мотивації науково-педагогічних працівників до саморозвитку, підвищення кваліфікації, стимулювання інноваційних розробок, впровадження нових підходів у викладанні; оновлення матеріально-технічного, інформаційного забезпечення університету до рівня світових стандартів [166; 232].

Таким чином, вищезазначене дозволяє сформулювати вимоги до системи організаційно-економічного механізму та інструментів розвитку конкурентоспроможності університету: системний підхід до об'єкта та суб'єкта управління; комплексність, економічний зміст і достовірність показників, що характеризують його діяльність; забезпечення багатоваріантності прийнятих рішень за ключовими індикаторами; розробка ключових індикаторів у взаємозв'язку з економічними категоріями (прибуток, платоспроможність, конкурентоспроможність освітніх послуг, зростання добробуту та життєвого рівня персоналу тощо).

Отже, формування та вдосконалення такого механізму є критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності університету; стихійна, інтуїтивна діяльність тут не спрацьовує, тому запропоновані в роботі послідовні

етапи, визначена роль сторін, напрями і заходи представлені системно. Крім того, зміст цього механізму втілює декілька часткових наукових результатів, отриманих у ході дослідження – теоретичне визначення категорії «конкурентоспроможність університету», роль суб'єктів, дотичних до формування конкурентного середовища та конкурентних стратегій. Новим є акцент на пошуку внутрішніх джерел забезпечення конкурентоспроможності на основі людиноорієнтованої моделі управління. Університетське середовище на відміну від багатьох інших має високий креативний потенціал, достатній рівень професіоналізму та свідомості співробітників, що може стати підставою для створення атмосфери співтворчості, розвитку інноваційної культури на всіх рівнях, що відповідає парадигмі сучасного менеджменту. При розробці механізму зроблено акцент на використанні уточнених складових, а саме мети, цільових орієнтирів, функціональних взаємозв'язків між суб'єктами (держава, ринок освітніх послуг, ринок праці, університет, випускник).

Запропонований механізм дозволяє на основі використання різних методів та інструментів сформувати тривалі та стійкі конкурентні переваги, результатом чого буде покращення конкурентної позиції університету на ринку освітніх послуг. Використання механізму сприятиме визначенню рівня конкуренції на ринку освітніх послуг, виявленню впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності університету, виокремленню основних напрямів підвищення рівня його конкурентоспроможності, що дозволить провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

У результаті проведеного дослідження та, враховуючи запропонований механізм управління конкурентоспроможністю, доцільним є виокремлення науково-методичних засад обґрунтування системи напрямів та заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, яка базується на модернізації університетського менеджменту, залученні потенціалу взаємодії бізнес-структур, держави та органів місцевого самоврядування на основі балансу інтересів, інтеграції університету у світовий освітній простір [166; 217; 242] (рис. 3.6; додаток Л).



Рис. 3.6. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг

*розроблено автором*

Впровадження результату дозволить вдосконалити нормативно-правову базу щодо регламентації діяльності закладів вищої освіти, сформувати ефективну систему опанування здобувачами вищої освіти затребуваних роботодавцем компетентностей, своєчасно оновлювати й розвивати механізми та інструменти виявлення поточних і перспективних потреб ринку праці, що має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності університету та можливостей для його інноваційного розвитку.

Отже, досягнення високого рівня конкурентоспроможності університету є найважливішою стратегічною перевагою. Управління конкурентоспроможністю університету потребує часу, значних коштів та ресурсів, професіоналізму керівників та персоналу. Управління конкурентоспроможністю університетом повинно реалізовуватись не тільки в короткостроковому перспективі, але й в довгостроковому періоді. Формування та вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг – неодмінна умова управління конкурентоспроможністю університету, результатом чого є забезпечення та зміцнення його конкурентних переваг.

Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю університету в ринковому середовищі сприятиме розробці конкурентної стратегії його розвитку, що включатиме в себе освітньо-підприємницьку, науково-підприємницьку та виховну діяльність, що відповідає загальнометодологічним принципам управління та принципам формування і підтримки конкурентоспроможності університету. Обов'язковими елементами даної стратегії є теоретично обґрунтовані концептуальні ідеї (принципи, моделі, підходи тощо) та механізми їх практичної реалізації.

Складність університету як об'єкту дослідження і висока мінливість зовнішнього середовища вимагають постійного моніторингу розвитку практичних методів і наукових концепцій економіки та управління освітою. Моніторинг повинен охоплювати численні аспекти функціонування університету на місцевому, регіональному та національному рівні, профільних

міжнародних ринках, включати в сферу аналізу всі елементи даної складної системи. Подібні дослідження вносять значний вклад у вирішення сучасних проблем сфери освіти і закладають науково-методологічну основу для перспективного планування і управління.

### **3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методів просування освітніх послуг університету**

Конкурентний потенціал університету визначається сильними та слабкими його сторонами, наявністю виняткових переваг, а також можливостями і загрозами, які несе для нього мінливе зовнішнє середовище. Щоб забезпечити гідну якість освітніх послуг, стійку конкурентоспроможність, керівники університетів повинні приділяти особливу увагу формуванню та реалізації стратегічних і тактичних маркетингових програм [36, с. 155].

Конкурентоспроможність університету тим вище, чим повніше та точніше надані ним освітні послуги відповідають вимогам споживачів. Переліки вимог різних контрагентів університету в значній мірі збігаються, серед них можна виділити наступні: якість освітніх послуг, імідж університету, асортимент та ціна освітніх послуг, сервіс.

З теорії споживання відомо, що пріоритети споживачів в значній мірі залежать від рівня технологічної складності продукту або послуги, а також від соціально-економічного становища споживачів. Чим вище значення цих показників, тим більшою мірою на перший план замість ціни виходять вимоги якості, а потім – сервісу та іміджу. Аналогічний вплив надає і рівень кваліфікації споживачів [231, с. 14]. Якщо акцентувати увагу на визначенні пріоритетів споживачів на ринку освітніх послуг, то варто наголосити на наступних аспектах:

якість освіти (розширення бази абітурієнтів за рахунок олімпіад, підготовчих курсів; система рейтингування студентів; кредитна система навчання, залучення практиків до науково-викладацької діяльності;

національна та міжнародна акредитація, безперервна самооцінка та атестація університету; орієнтація на зовнішні критерії оцінки; стратегічне партнерство з провідними зарубіжними закладами вищої освіти; система мотивації викладачів, що стимулює до підвищення якості викладання);

імідж університету (активна маркетингова політика; співпраця з державними органами, з представниками бізнес-спільнот; наявність та активний розвиток наукового потенціалу, залучення в навчальний процес практиків та провідних викладачів з інших університетів; сприяння працевлаштуванню випускників; матеріальне заохочення викладачів);

ціна (система пілг в залежності від успішності навчання);

сервіс (інфраструктура базових та допоміжних навчальних процесів в університеті; розвиток видавничої діяльності; будівництво нових будівель – навчальних корпусів, бібліотек, гуртожитків [229, с. 15]).

Пріоритетність вимог споживачів виявляється у черговості їх згадування. По мірі поліпшення соціально-економічного стану країни та зростання ринкової затребуваності освіти знижується важливість ціни та збільшується значення сервісу. А для найуспішніших та найбільш ринково орієнтованих освітніх ніш на перше місце виходить імідж університету і лише потім враховуються якість та рівень сервісу. Слід зазначити, що подані фактори не претендують на повноту, однак вони достатньою мірою ілюструють можливості задоволення вимог споживачів.

Наблизити характеристики освітніх послуг до переваг споживачів, використовувати інформацію про запити ринку на маркетингову діяльність університету допомагає модель його конкурентоспроможності в цьому напрямі (рис. 3.7). На першому етапі виявляється попит на освітні послуги з боку основних господарюючих суб'єктів того чи іншого регіону – окремих індивідів, домогосподарств, підприємств і організацій, держави – і визначаються найбільш важливі з них для даного університету. Другий етап – моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища університету та пошук способів адаптації до їх змін. Третій – визначення пріоритетів споживачів та,

при необхідності, коригування освітніх послуг, що надаються університетом, відповідно до обраного сегменту ринку. Заключний етап – прийняття управлінських маркетингових рішень, з тією метою, щоб при мінімальних витратах в максимальній мірі задовольнити запити споживачів.

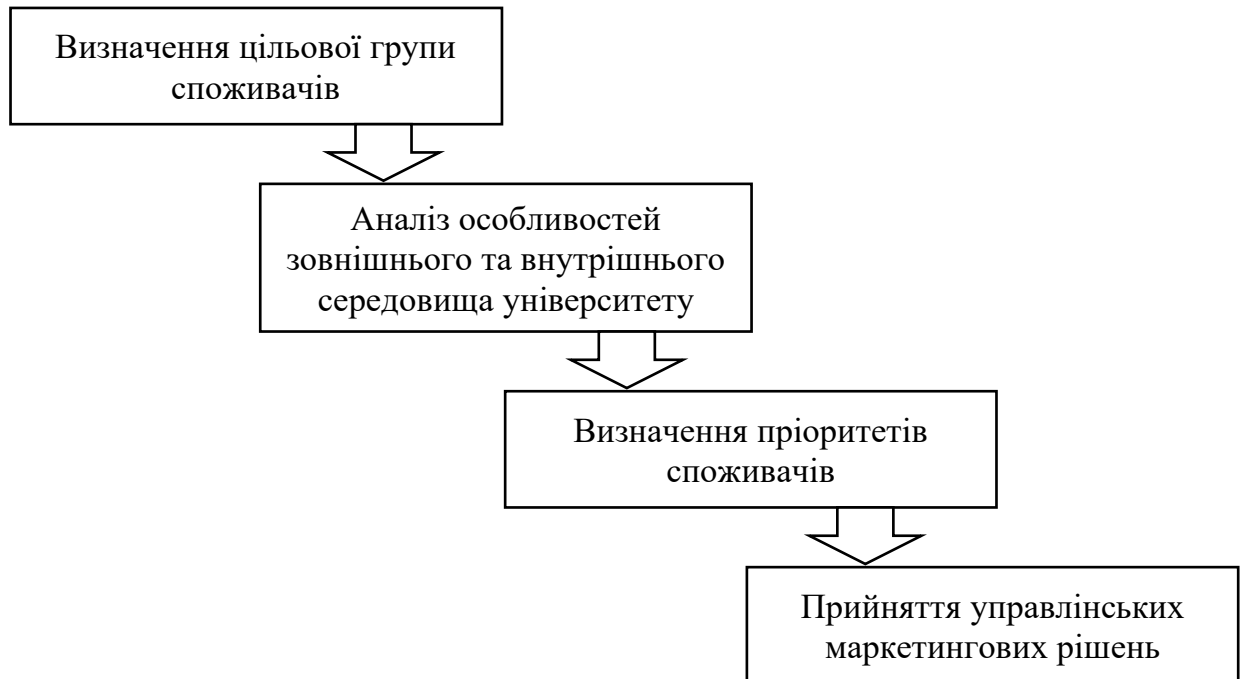


Рис. 3.7. Алгоритм розробки моделі конкурентоспроможності маркетингової діяльності університету

*розроблено автором*

На сучасному етапі розвитку ринку освітніх послуг маркетинг стає основним засобом управління університетом. Функціональна структура маркетингу включає:

дослідження ринку (вивчення конкурентів, споживачів, спектру освітніх програм, що пропонуються на ринку; оцінка ємності ринку, розподіл ринкових часток);

управління асортиментом освітніх продуктів (формування освітнього продуктового ряду; управління життєвим циклом освітніх продуктів; інновації в асортиментній політиці);

управління маркетинговим впливом (розробка маркетингової стратегії та програми; організація маркетингової служби, проведення маркетингового аудиту);

управління комплексом маркетингових комунікацій (рекламою, програмами PR, стимулюванням збуту, персональними продажами, прямим маркетингом).

Ефективність маркетингу освітніх послуг залежить від багатьох факторів: своєчасності та достовірності даних щодо досліджуваних ринків освітніх послуг, грамотної подачі інформації про унікальність закладу вищої освіти, дослідження конкуруючих установ та окремих освітніх програм, просування на ринок послуг, побудови маркетингових комунікацій з обраними цільовими групами споживачів тощо.

Отже, на початковому етапі розробки концепції маркетингу освітніх послуг університету необхідно наголосити на врахуванні наступних складових:

1) особливості освітньої послуги, що формують високий рівень невизначеності щодо самої послуги та викликають недовіру до університету:

освітня послуга невідчутна та невидима, до неї не можна доторкнутися чи спробувати на смак;

на освітню послугу не надається гарантія;

неякісна освітня послуга формує дуже високий рівень незадоволеності;

взаємодія споживача з освітньою послугою має довготривалий характер;

якість ненаданої освітньої послуги невідома споживачеві.

2) особливості поведінки споживачів під час вибору освітньої послуги:

освітні послуги різних університетів складно порівняти, тому при виборі послуги споживач звертає увагу на дрібниці;

споживач обирає знайоме та перевірене, тому важливо підвищувати ступінь обізнаності, поширювати інформацію про освітню діяльність університету;

споживач обирає актуальне та сучасне, тому необхідно заявляти про себе як про модний, технологічний та просунутий університет;



при виборі освітньої послуги споживач, як правило, не прагне ідеального варіанту, а вибирає просто хороший варіант, який не викликає питань (пошук прийняттого варіанту);

перше враження надзвичайно важливе та формує основний імідж університету;

найчастіше споживач боїться прийняти неправильне рішення та відмовляється від освітньої послуги.

3) основні моменти, на які варто звернути увагу при розробці концепції маркетингу освітніх послуг університету:

якість послуги має важливе значення, а стандарти якості встановлює споживач;

під час продажу послуги важливо передати ту «атмосферу якості», яку планується реалізувати для споживача;

вплив людського фактору при наданні освітньої послуги дуже високий, він може зіпсувати навіть ідеальну концепцію маркетингу;

на якість освітньої послуги впливають технології, що використовуються в освітньому процесі, та те, як ці технології застосовуються персоналом;

при просуванні освітніх послуг дієвими є особисті продажі та інтегровані маркетингові комунікації;

знання має високу значимість на ринку освітніх послуг, отже потрібно вибудовувати сильний впізнаваний бренд університету;

для усунення невизначеності необхідно зробити освітню послугу максимально зрозумілою, наочною та відчутною (хоча б у рекламі);

слід постійно працювати над підвищенням задоволеності споживачів.

Маркетингова діяльність університету, перш за все, виступає інструментом, за допомогою якого приймаються основні управлінські рішення про розширення або скорочення послуг, що реалізуються, удосконалення видів і форм навчання, актуалізації програм або впровадження в освітній процес абсолютно нових методик навчання, що сприяють розробці та впровадженню планів розвитку університету, його цілей та стратегій [243].

Маркетингові інструменти та технології в університетах не повинні обмежуватися лише рекламою та стимулюванням збуту. Необхідно враховувати, що маркетингові технології – це методи просування освітньої послуги на ринок, а також підвищення іміджу університету. Перспективи впровадження дієвих інструментів маркетингу задля ефективного просування освітніх послуг університету є неможливими без системного та всебічного аналізу ринку, тобто маркетингових досліджень, які сприяють отриманню всієї необхідної інформації для вирішення проблем, що стоять перед університетом. При цьому дуже важливо цілеспрямовано збирати, зберігати та аналізувати інформацію, зібрану для прийняття рішень у діяльності університету. У процесі надання освітніх послуг необхідно проводити оцінку зовнішніх факторів вибору університету (макросередовища) та вимог споживачів до освітніх послуг (мікросередовища). Застосування технології маркетингових досліджень допоможе знизити невизначеність при прийнятті управлінських рішень та дозволить визначити найефективнішу тактику та стратегію розвитку закладу вищої освіти.

Університету доцільно використовувати маркетингові інструменти та технології у процесі: реалізації нових видів освітніх послуг; просування нової технології реалізації послуги; реалізації нової технології створення послуги; забезпечення доступності для споживачів; підвищення іміджу університету (у певному ринковому сегменті); зростання конкурентоспроможних характеристик освітніх послуг; стимулювання зростання рентабельності послуг; пошуку та освоєння нових джерел залучення матеріальних ресурсів для створення освітніх послуг; надання більш якісних послуг (у порівнянні з конкурентами); зменшення витрат ресурсів на створення та реалізацію освітніх послуг [223; 235].

Представлений перелік напрямів, де університети можуть використовувати маркетингові інструменти та технології, повинен постійно поповнюватися, оскільки саме оптимальне співвідношення прикладених

зусиль та внесених ресурсів у процес просування та реалізації освітніх послуг дасть необхідний ефект та забезпечить отримання бажаного результату.

Просування як комплекс цілеспрямованих маркетингових заходів, що забезпечують збільшення попиту на товар або послугу, в умовах сучасної економіки перетворилося в одну з функцій університету. Стратегія просування освітніх послуг стала невід'ємним компонентом освітньої послуги, яка опрацьовується на етапі планування нових освітніх програм.

Просування освітніх послуг на ринку має особливості, які обумовлені специфічними рисами освітнього маркетингу, а саме – тісним взаємозв'язком між просуванням самого університету, в першу чергу, за рахунок його іміджу, маркетинговим просуванням педагогічних і наукових працівників та просуванням ідеї цінності вищої освіти, науки і культури.

В умовах глобальних технологічних, економічних змін ринок освітніх послуг постійно потрапляє під вплив суттєвих трансформацій: формування нової освітньої моделі, заснованої на економіці знань; поява суттєвої конкуренції між закладами вищої освіти; зміна уподобань, очікувань та потреб споживачів освітніх послуг.

У зв'язку з цим перед українськими університетами постає мета не втратити власну конкурентоспроможність на ринку і намагатися охопити більше цільової аудиторії потенційних абітурієнтів, що в значній мірі досягається за допомогою ведення ефективної маркетингової діяльності університету. Розуміючи необхідність постійного пошуку факторів і ресурсів для власного сталого розвитку, університети почали займатися формуванням стратегій маркетингової та комунікаційної діяльності за рахунок професійного підходу до засобів просування освітніх послуг на ринок, складання планів маркетингової та комунікаційної діяльності, проведення маркетингових досліджень та організації ефективних рекламних заходів. Говорячи більш детально про ефективне просування послуг університету, слід зазначити про необхідність використання різних комунікаційних технологій, об'єднаних в систему стратегічних заходів. Слід також мати на увазі ще й те, що кожна

комунікаційна технологія має певні особливості впливу на споживачів освітніх послуг, саме тому об'єднання таких технологій в систему інтегрованих маркетингових комунікацій дає шанс посилити ефективність кожної з них і, як наслідок цього, загальну ефективність і результативність.

Університети вимушені спрямовувати суттєві зусилля на дослідження ринку праці, ринку освітніх послуг та розробку конкурентних стратегій. Це, в свою чергу, вимагає формування ефективних систем просування освітніх послуг, релевантних їх комунікаційній політиці. Саме тому більшість університетів починає використовувати сучасні концепції маркетингу: маркетинг взаємовідносин, CRM (управління взаємовідносинами зі споживачами), маркетинг 3.0. У межах даних концепцій акцентується увага на налагодженні довготривалих відносин не тільки зі споживачами, але і з іншими діловими партнерами та контактними аудиторіями.

Сучасна концепція маркетингу 3.0 [227] проголошує тезу, що «конкурентів немає». В ній акцентується увага на розумінні стратегічних перспектив та креативного підходу до вирішення однієї з основних труднощів ринкової економіки – конкурентної боротьби, що дає нові можливості для розвитку університетів. Саме синергетичний ефект креативу та стратегічного бачення дозволяє здійснювати приймати виважені рішення. Тобто, в рамках концепції маркетингу 3.0 закон синергії – це симбіоз кількох каналів просування продукту замість одного-двох. Їхня вдала комбінація, вибудована комунікаційна стратегія, чіткий розподіл функцій по медійних майданчиках, креативна насиченість повідомлення та використання практик маркетингових комунікацій у їх інтегрованому поєднанні один з одним практично завжди є більш успішною, оскільки кожен канал комунікації посилює, призводить до резонансного ефекту діє інших.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) активно експлуатують цей закон. Тобто узгоджені між собою рекламні, маркетингові (direct, sales promo, особисті продажі) та PR-повідомлення мають значно більший вплив, ніж дія кожного фактору, взятого окремо. Сучасний вітчизняний маркетинг все

частіше застосовує саме такий підхід до просування брендів. Ці параметри, у свою чергу, залежні від характеристик цільового сегмента, тому що, спираючись на них, можна судити про рівень якості створених комунікацій. Тому найважливішим елементом у сучасних умовах розробки інформаційних звернень є розуміння своєї цільової аудиторії та максимально повний опис її характеристик [233].

ІМК – це новітній спосіб комплексного аналізу, який раніше реалізовувався лише через окремі розрізнені складові – такі як реклама, public relations, стимулювання продажів, закупівлі, комунікації з працівниками тощо. Такий підхід дозволяє скоординувати всі види комунікацій, щоб подивитись на них з боку споживача – як на потік інформації з недиференційованих джерел [240]. Таким чином, синергізм між стратегією, комунікаційним впливом на цільові аудиторії та креативною складовою інформаційної наповненості повідомлення – це ідеальне поєднання просування бренду в сучасних умовах і дане поєднання цілком можна застосовувати до вітчизняних університетів.

Формування системи ІМК в університеті повинно базуватися на таких принципах: дотримання логічного та діалектичного взаємозв'язку між цілями маркетингових стратегій та плануванням дій; використання ефекту «зворотного зв'язку» як ключового параметру процесу управління; координація та узгодження функцій управління елементами системи ІМК для доповнення та взаємного посилення дії (ефект синергії).

ІМК розраховані на посилення сприйнятливості контактних аудиторій та можливості встановлення з ними більш ефективних зворотних зв'язків. Але, варто наголосити, що у багатьох державних університетах відсутній практичний досвід розробки маркетингових стратегій та формування інтегрованих маркетингових комунікацій. Система ІМК повинна, перш за все, забезпечувати взаємозв'язок та координацію всіх способів та заходів просування освітніх послуг університету з метою формування ефективного інформаційного поля. Крім того, вона повинна налагодити взаємозв'язок комунікаційної та маркетингової стратегії університету (рис. 3.8).

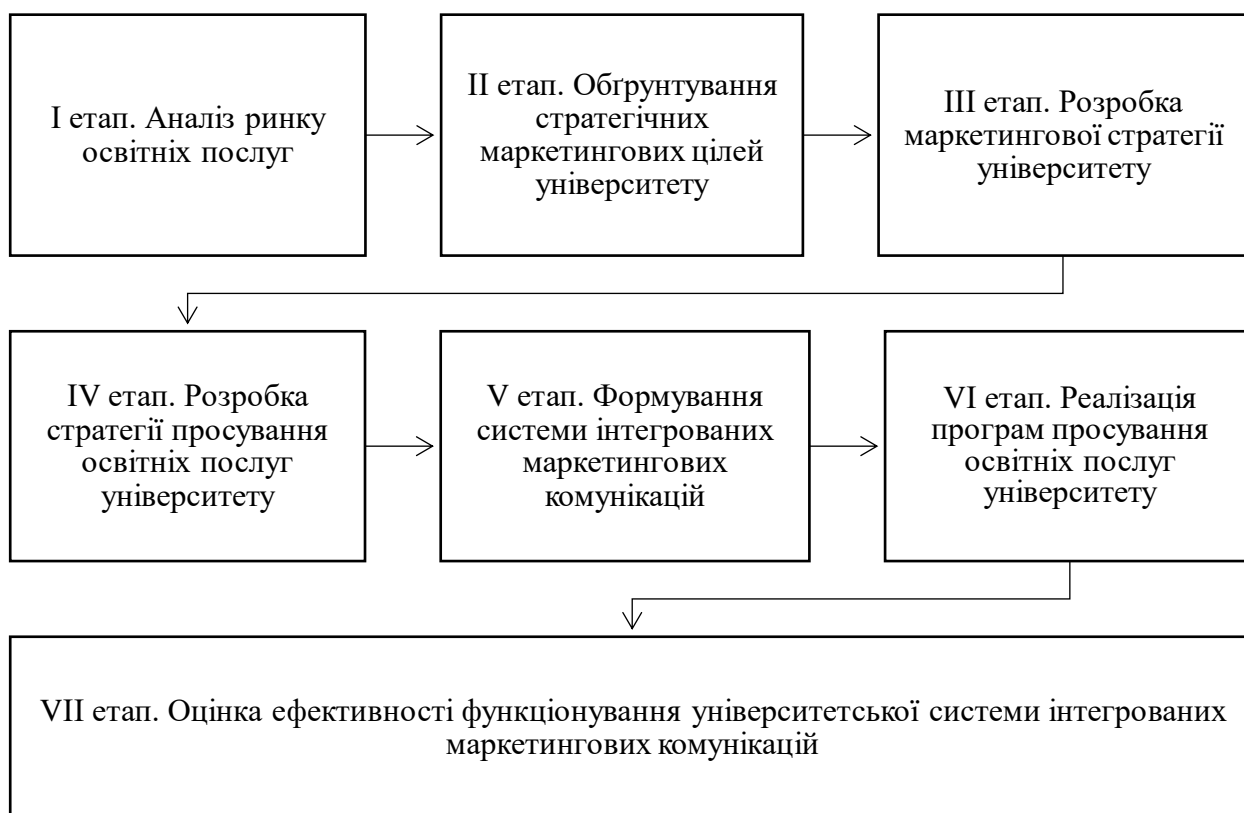


Рис. 3.8. Місце ІМК в процесі просування освітніх послуг університету  
*розроблено автором*

Більшість українських університетів в сучасних умовах не розробляють ані маркетингову стратегію, ані стратегію просування освітніх послуг, особливо з використанням ІМК, що зумовлено тим, що поряд з факторами, які стимулюють їх використання, існують фактори, які цьому перешкоджають.

Отже, використання інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій є ефективним способом впливу на цільову аудиторію. Перш за все, факторами, що сприяють використанню ІМК, є: неефективність масової реклами, фрагментація медійних засобів, зростання ролі міжнародних комунікацій, розвиток електронних комунікацій, посилення ролі та розуміння ІМК, а також наявні приклади успішного використання системи ІМК. В українських реаліях також існує низка факторів, що перешкоджають розвитку цього інструменту у сфері освіти: персонал не завжди готовий до зміни стилю поведінки та роботи; університет застосовує традиційні методи планування, що відрізняються малою гнучкістю; організаційна структура відрізняється

консервативністю; немає достатньої напрацьованої методологічної бази щодо впровадження ІМК; у ряді випадків відсутня згуртованість колективу, очевидна боротьба різних підрозділів університету за фінансування у більшому обсязі; застосування ІМК потребує фінансових впливань.

Ефективність використання ІМК для просування освітніх послуг університету залежить від способів комбінування засобів маркетингових комунікацій (public relations, marketing events, publicity, flesh mob, TTL (through the line), BTL (below the line), internet, web-site, SMM, mobile marketing, e-mail-adverting).

Залучення інноваційних технологій до просування освітніх закладів пояснюється прагненням університетів позиціонувати свою діяльність як прогресивну і як таку, що легко адаптується до змін середовища. Методи залучення інновацій у класичній школі вищої освіти можуть бути гранично технологізовані та цифровізовані як нові можливості доцільного та об'єктивного управління навчальним процесом та суспільно-представницькою діяльністю університету загалом.

Маркетингові інновації у просуванні – це впровадження нових способів та методів, призначених для максимізації результатів маркетингової діяльності та підвищення ефективності комунікаційного впливу на цільову аудиторію [220; 225]. Процес просування університету має ґрунтуватися на необхідності поєднання інформування потенційних споживачів про послуги, донесення цінності їх набуття та підтримки іміджу організації. Враховуючи динамічний розвиток сфери споживання та конкурентної ситуації на ринку онлайн-освіти, у тому числі спричиненої пандемією COVID-19, виникає необхідність інтеграції механізмів просування із застосуванням інноваційних технологій.

Вибір маркетингових інновацій конкретним університетом залежить від багатьох чинників, таких як його місія, статус та імідж, рівень комунікацій та цільова аудиторія. Безпосередньо до інноваційних методів просування можна віднести як абсолютно нові винаходи та методики, так і пошук нових

креативних підходів до існуючих методів просування у зв'язку з динамічним розвитком маркетингових комунікацій. Важливим аспектом при виборі маркетингових інновацій є те, як поєднуються традиційний підхід до освіти в класичних університетах та адаптація механізмів інноваційного просування. Так, тільки при діалектичному поєднанні інновацій у просуванні та класичного підходу до організації освітнього процесу ці методи просування можуть бути безболісно інтегровані у поточну діяльність університету.

Процес просування освітніх послуг невіддільний від вибору каналів комунікаційної діяльності та конкретних заходів щодо просування з упором на цільові групи [239]. До цільової аудиторії університетів можна віднести:

абітурієнтів від 18 до 24 років (випускники загальноосвітніх шкіл, гімназій, коледжів);

абітурієнтів від 24 років (громадяни працездатного віку, які не отримали вищу освіту раніше);

батьків випускників, які опосередковано чи безпосередньо впливають на вибір університету;

роботодавців, які формують попит на фахівців конкретної спеціалізації;

державні органи та інші роботодавці, які є потенційними замовниками освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації та перепідготовки;

засоби масової інформації, які формують громадську думку щодо якості вищої освіти та її популяризації;

конкурентів, що створюють ринкові умови функціонування освітньої діяльності в рамках існування здорової конкуренції в даній галузі;

випускників та партнерів, які формують історію університету, позитивно впливають на його імідж та репутацію у середовищі абітурієнтів та загалом на ринку освітніх послуг.

Враховуючи, що абітурієнти є ключовою цільовою групою університету, вибір каналів комунікації має ґрунтуватися на доступних інструментах, тобто на мережі Інтернет.



До основних видів просування із застосуванням інновацій у мережі Інтернет можна віднести пошукове просування (SEO), контекстну рекламу, маркетинг у соціальних мережах (SMM) та таргетовану рекламу, іміджмейкінг, зв'язки з інтернет-громадськістю та залучення лідерів думок, email-маркетинг. Варто згадати, що безпосередньо процесу просування передуює цикл підготовчої роботи: аналітика ринку освітніх послуг, постановка завдань та цілеутворення, вивчення цільової аудиторії, позиціонування університету на ринку, а також визначення каналів та формату комунікації.

Безсумнівно, просування у сфері вищої освіти, зважаючи на специфічність і некомерційний характер діяльності, ставить під питання відносну можливість застосування тих чи інших комунікаційних підходів. Так, залучення лідерів думок може бути ускладнено не стільки з точки зору виділення бюджету на угоду, скільки може бути малоефективним через обмежений ринок локальних інфлюєнсерів для цільових груп. Варто також відзначити, що розробка стратегії зі створення репутації – іміджмейкінг, також несе в собі комплекс проблем, викликаних складністю оцінки ефективності на противагу значним витратам як фінансових, так і професійних ресурсів. У зв'язку з цим виникає необхідність формування базового алгоритму для інтеграції інновацій у просування університету.

Для формування алгоритму просування університету із застосуванням інноваційних технологій скористаємося моделлю AIDA [240]. Враховуючи дану модель, відносини з аудиторією вибудовуються наступним чином:

1. A (attention) – привернення уваги до діяльності університету.
2. I (interest) – виникнення інтересу у потенційного студента університету завдяки його унікальній пропозиції.
3. D (desire) – сформоване бажання бути причетним до діяльності університету.
4. A (action) – вступ до університету.

Найчастіше університети з метою економії ресурсів нехтують комплексним підходом до просування, що призводить до недостатньої

ефективності комунікацій. Вирішення цієї проблеми полягає в апробуванні комплексного використання інструментів, яке можна розглянути на прикладі алгоритму просування із застосуванням інновацій.

Розглянемо варіант адаптованого алгоритму просування з використанням інноваційних інструментів для вищої освіти (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Алгоритм просування університету з використанням інноваційних технологій

*розроблено автором*

Первинний етап із залучення уваги є ключовою дією для вибудовування комунікації між університетом та його цільовою аудиторією. Інструментами можливого впливу може бути публікації на профільних ресурсах, пошукова оптимізація, реклама, нативний маркетинг. Далі слідує етап підтримки інтересу, інструментами можливого впливу якого є контент-маркетинг, email-маркетинг, партнерський маркетинг. Для підтримки обізнаності щодо діяльності університету рекомендується формування повноцінної стратегії

контент-маркетингу в соціальних мережах, розвиток партнерської мережі та зв'язок з цільовою аудиторією за допомогою розсилки на електронну пошту.

Етап виникнення бажання до співучасті абітурієнта до діяльності університету потребує проведення попередньої оцінки реалізованого комплексу заходів щодо просування з метою пошуку недоліків та механізмів підвищення ефективності. Інструментами може бути ретаргетинг та аналітика ефективності.

Етап лояльності та переваги уможлиблює досягнення ключової мети просування. Інноваційними інструментами просування на даному етапі може бути маркетинг у соціальних мережах (SMM) і месенджерах; комунікації через сайт, оперативний зворотний зв'язок для абітурієнтів.

У комплексі маркетингу просування Social Media Marketing (SMM) є обов'язковим і найбільш ефективним інструментом. Через це виникає багато уваги фахівців саме до маркетингових комунікацій, особливо до таких їх інструментів, які просуваються за допомогою інноваційних та бюджетних каналів, оскільки саме вони, на відміну від інших способів просування, стають найбільш популярними та ефективними [235].

З метою більш глибокого аналізу зазначеної проблеми, визначимо цільову аудиторію українських університетів та канали (інструменти) просування освітніх послуг (рис. 3.10). Основною цільовою аудиторією університету є: випускники навчальних закладів, особи, що отримали освіту, тобто потенційні абітурієнти; представники роботодавців та органи державної влади; інші заклади вищої освіти, науково-педагогічні працівники, представники адміністрації.

Кожна з представлених цільових аудиторій має власні, особливі освітні потреби – це отримання вищої освіти, продовження навчання за програмами магістратури, отримання додаткової професійної освіти, підвищення кваліфікації працівників, реалізація спільних проєктів науково-дослідного та соціального характеру, створення спільних освітніх програм тощо.

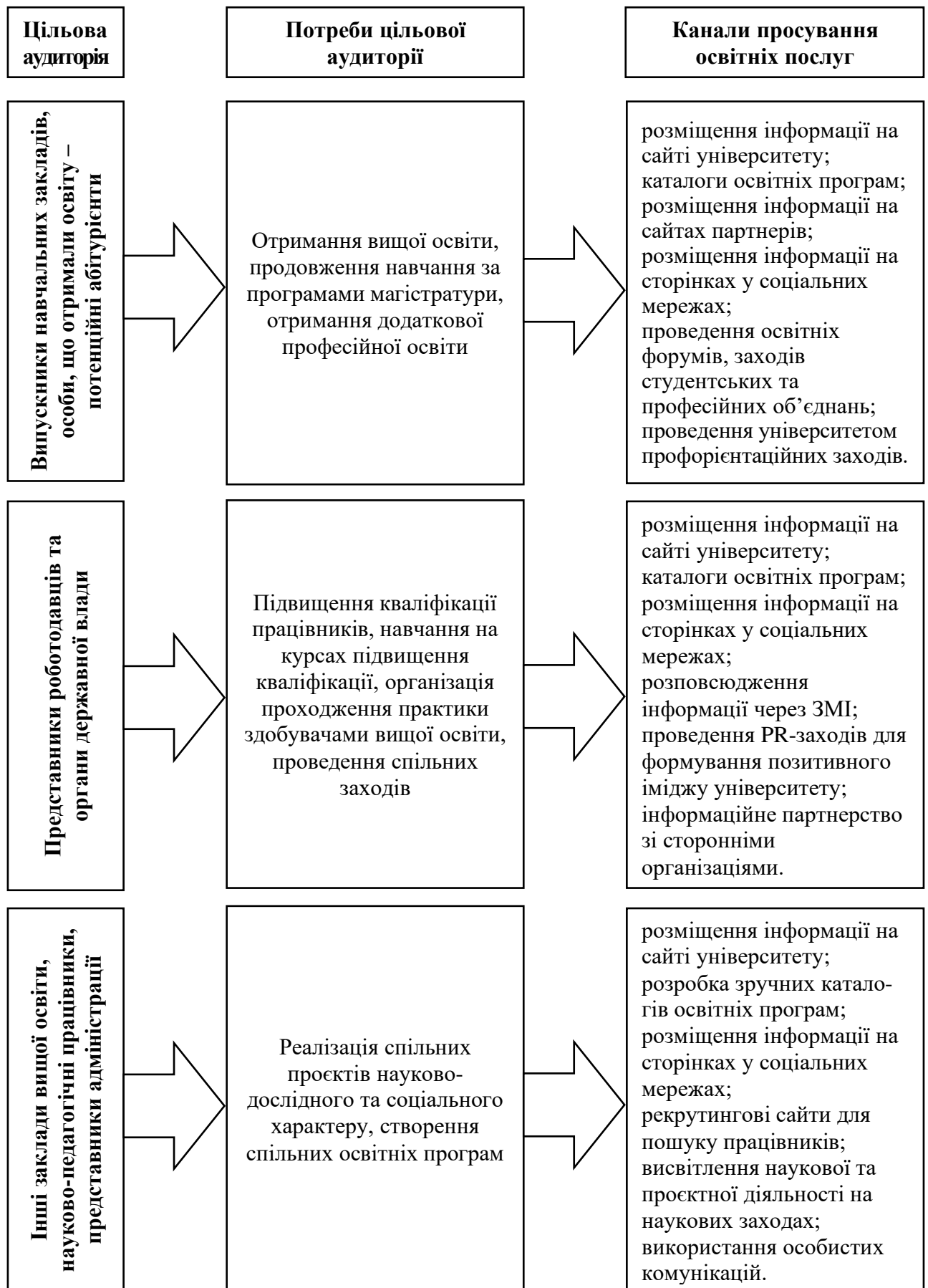


Рис. 3.10. Цільова аудиторія університету та канали просування освітніх послуг  
розроблено автором

З метою поширення власних освітніх послуг та створення позитивного іміджу університет використовує доволі поширені канали (інструменти) просування освітніх послуг: розміщення інформації на сайті університету; розробка зручних каталогів освітніх програм; розміщення інформації на сайтах партнерів університету; розміщення інформації на сторінках у соціальних мережах; проведення університетом профорієнтаційних заходів, розповсюдження інформації через ЗМІ; проведення PR-заходів для формування позитивного іміджу університету; інформаційне партнерство зі сторонніми організаціями тощо.

Тобто, в сфері просування освітніх послуг доцільно виокремити наступні інтернет-ресурси – офіційний сайт університету, освітні портали, пошукові системи, соціальні мережі, тематичні сайти, які відповідають профілю університету, сайти відгуків, електронна пошта. У відповідності до наявних інтернет ресурсів необхідно виділити такі методи просування освітніх послуг, що не потребують суттєвих фінансових витрат: медійна (банерна) реклама, SEO-оптимізація, розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей, створення та ведення особистих інформаційних сторінок, розміщення відгуків, розсилка, створення інформаційних приводів.

Резюмуючи вищезазначене, узагальнимо рекомендації щодо виокремлення низьковитратних методів просування освітніх послуг університету у мережі Інтернет для конкретних груп інтернет-ресурсів (табл. 3.1). Стрімкий розвиток інтернет-технологій викликає необхідність моніторингу та вивчення нових трендів, постійне коригування системи просування освітніх послуг університету з урахування наявних змін.

Наведені рекомендації сприятимуть удосконаленню маркетингової діяльності університету. Використання маркетингових інструментів у синергії з сучасними інтернет-технологіями просування освітніх послуг, адекватне використання та розподіл фінансових та кадрових ресурсів, акцентування на якісних, а не кількісних показниках просування в мережі Інтернет зумовлює високу ефективність діяльності з просування освітніх послуг університету.

**Методи просування освітніх послуг університету у мережі Інтернет для конкретних груп інтернет-ресурсів**

<b>Інтернет-ресурси</b>	<b>Методи просування</b>
Офіційний сайт університету	SEO-оптимізація розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей розміщення відгуків створення інформаційних приводів
Пошукові системи	SEO-оптимізація створення інформаційних приводів
Освітні портали	медійна (банерна) реклама розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей створення та ведення особистих інформаційних сторінок розміщення відгуків створення інформаційних приводів
Соціальні мережі	медійна (банерна) реклама розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей створення та ведення особистих інформаційних сторінок розміщення відгуків розсилка створення інформаційних приводів
Тематичні сайти, що відповідають профілю університету	медійна (банерна) реклама розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей розміщення відгуків створення інформаційних приводів
Сайти відгуків	медійна (банерна) реклама розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей створення та ведення особистих інформаційних сторінок розміщення відгуків створення інформаційних приводів
Електронна пошта	розсилка

*розроблено автором*

Отже, сьогодні українські університети намагаються об'єднати зазначені комунікаційні технології в систему інтегрованих маркетингових

комунікацій, що допомагає контролювати роботу кожного комунікаційного каналу та поширювати інформацію про освітні послуги, якість їх надання, напрями проведення наукових досліджень, кадровий потенціал та підвищує конкурентоспроможність університету на ринку в цілому, сприяє створенню позитивного іміджу університету та дозволяє збільшувати кількість споживачів освітніх послуг.

Вдало спланована комбінація різних інструментів впливу на споживача освітніх послуг приносить набагато більший ефект, ніж просте використання окремих комунікаційних елементів. Саме використання інтегрованих маркетингових комунікацій є ефективним інструментом взаємодії як з реальними, так і з потенційними споживачами освітніх послуг [225].

В даний час основним каналом просування освітніх послуг університету є офіційний сайт, що перетворився на повноцінний інструмент комунікації як зі сторонніми користувачами, так і з внутрішніми. Заклади вищої освіти, що мають розвинені сайти, активно вбудовують в них різні онлайн-платформи та сервіси, які підтримують освітні та адміністративні процеси.

Також поширення набуває такий канал просування освітніх послуг університету, як соціальні мережі, медіа та месенджери. Соціальні мережі охоплюють кожен сферу діяльності суспільства і стають невід'ємною характеристикою його життя. Соціальні мережі дозволяють розміщувати інформацію, новини, фото та відео матеріали, проводити дискусії та обговорення різного характеру, отримувати актуальну статистику цілодобово про діяльність в соціальній мережі, підтримувати інтерактивне спілкування та використовувати прихований маркетинг для просування [239]. Найбільш популярним в соціальних мережах стає використання сервісів автоматизованого моніторингу, інвайтінг, френдинг, поширення таргетованої реклами [220].

Таким чином, в умовах постійних глобальних змін ринок освітніх послуг потрапляє під вплив значної кількості трансформацій: формування нової освітньої моделі, заснованої на економіці знань; перехід до безперервного

споживання освітніх послуг протягом всього життя індивіда; поява суттєвої конкуренції між університетами; зміна уподобань, очікувань та потреб споживачів освітніх послуг. Тому перед українськими університетами постає мета не втратити конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Жорстка конкуренція між університетами доводить необхідність використання всіх наявних засобів просування освітніх послуг. Через це виникає потреба у використанні маркетингових комунікацій – Social Media Marketing, особливо таких інструментів, які допомагають просувати освітні послуги по інноваційним і бюджетним каналам – це просування в Інтернеті через соціальні мережі. Отже, якщо забезпечити належний рівень просування послуг університету в соціальних мережах, це призведе до зростання кількості відвідувачів сторінок університету, зміцнення взаємозв'язків між студентами та викладачами, а також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ЗВО на ринку, створенню його позитивного іміджу та збільшенню чисельності споживачів освітніх послуг.

### **3.3. Пропозиції щодо розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету**

Зміни, що відбуваються в системі управління сучасним університетом, сприяють виникненню та розвитку соціальних та економічних ризиків, які впливають на результати діяльності університету та не завжди піддаються точному виміру та розрахунку. Резюмуючи фундаментальні дослідження вчених, важливо відзначити наступне: ризик подібний до небезпеки, на яку наражається університет в процесі прийняття будь-якого рішення в ситуації невизначеності. Більше того, вчені приходять до розуміння, що джерелами ризику можуть бути не тільки фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, але й суспільство, що продукує ризики. За таких умов вкрай важливим є визначення сильних та слабких сторін, можливостей та ризиків зовнішнього середовища, розробка стратегії подолання ризиків діяльності університету.



Як було зазначено у п.3.1 даної дисертаційної роботи, SWOT-аналіз є найбільш універсальним інструментом, що забезпечує задану конкурентоспроможність університету та сприяє її підвищенню. Також це найбільш адекватний та універсальний інструмент для порівняння та оцінки рівня і якості освітніх послуг, виявлення слабких і сильних сторін університету, потреб його потенційних клієнтів в порівнянні з позицією інших закладів вищої освіти.

На основі проведеного у розділі 2 аналізу динаміки розвитку вищої освіти в Україні, враховуючи глобальні тренди розвитку вищої освіти, а також сучасний стан, тенденції та особливості управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг України визначено сильні та слабкі сторони, можливості та ризики, які впливають на діяльність українського університету (табл. 3.2).

Зосередимо увагу на ризиках діяльності університету. Часто критичними є ті ризики, вплив яких є об'єктивним, таким, що не піддається коригуванню. Разом з цим, внутрішні чинники могли би бути об'єктом регулювання, проте їх сприйняття як стійких часто переважає в умовах управлінської позиції, що є далекою від проактивної. Тоді маємо справу з комбінованим впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, серед яких найбільш гострими вбачаємо такі: негативна демографічна ситуація в країні; низький рівень технологічного забезпечення національної економіки, посилення процесів деіндустріалізації та деінтелектуалізації країни; підвищення рівня глобальної конкуренції у сфері вищої освіти, збільшення еміграції науково-педагогічних працівників; зниження кількості нових передових результатів, що отримані науковими школами університету; розвиток систем дистанційного навчання закордонних рейтингових ЗВО, їх експансія на територію України; недостатній рівень залученості роботодавців та стейкхолдерів до прогнозуванні кадрових потреб. За таких умов лише проактивна позиція університету, який сам ініціює зміни, є продуктивною.

Таблиця 3.2

## Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та ризиків діяльності університету

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Орієнтація на надання масових освітніх послуг, диверсифікована освітня пропозиція</li> <li>Надання освітніх послуг світового рівня</li> <li>Наявність висококваліфікованих науково-педагогічних працівників, здатних забезпечити динамічний інноваційний розвиток</li> <li>Наукові школи, що продукують результати світового рівня</li> <li>Акумулювання вдалих методик викладання та дослідницьких традицій у поєднанні з впровадженням кращого світового досвіду</li> <li>Стійкий попит і високий рівень охоплення населення освітою</li> <li>Висока якість підготовки, що підтверджується затребуваністю випускників на ринку праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Світові тенденції зростання попиту на отримання освіти за кордоном</li> <li>Необхідність безперервної освіти, у тому числі перекваліфікація спеціалістів у сферах економіки, де скорочуватиметься кількість робочих місць</li> <li>Галузеві трансформації світової та національних економік</li> <li>Відкритість та доступність освітнього контенту</li> <li>Потенційний інтерес бізнес-структур і асоціацій до співпраці з університетами</li> <li>Стрімкий розвиток ІТ-сектору та цифровізація виробничих процесів</li> <li>Релевантність розвитку суспільства до нових викликів, що спричинені непередбачуваними обставинами</li> </ul>
СЛАБКІ СТОРОНИ	РИЗИКИ (ЗАГРОЗИ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Недосконала нормативно-правова база функціонування університету</li> <li>Слабка й асиметрична інтеграція до світового освітньо-наукового простору</li> <li>Відсутність ефективних механізмів залучення учасників освітнього процесу до наукової та інноваційної діяльності</li> <li>Низький ступінь вмотивованості, а також оплати праці викладачів і співробітників університету</li> <li>Застаріла матеріально-технічна база університету</li> <li>Недостатній рівень автономії університету</li> <li>Слабка практична підготовка здобувачів в університеті</li> <li>Відсутність механізмів визначення потреб економіки у спеціалістах відповідної кваліфікації</li> <li>Невідповідність отриманої випускниками кваліфікації вимогам роботодавців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Негативна демографічна ситуація в світі та в країні</li> <li>Низький рівень технологічного забезпечення національної економіки, посилення процесів деіндустріалізації та деінтелектуалізації країни</li> <li>Підвищення рівня глобальної конкуренції у сфері вищої освіти, збільшення еміграції науково-педагогічних працівників</li> <li>Зниження кількості нових передових результатів, що отримані науковими школами університету</li> <li>Розвиток систем дистанційного навчання закордонних рейтингових ЗВО, їх експансія на територію України</li> <li>Невідповідність рівня підготовки абітурієнтів вимогам, необхідним для успішного опанування освітніх програм університету</li> <li>Недостатній рівень залученості роботодавців та стейкхолдерів до прогнозування кадрових потреб</li> </ul>

складено автором на основі [166; 217; 234; 244]

До основних зовнішніх ризиків діяльності університету можна віднести: перехід до суспільства знань, не забезпечений належним чином ні методично, ні інструментально;

швидке старіння знання, що транслюється;

наростання темпу соціальних змін;

невисока конкурентоспроможність української освіти на глобальному ринку (падіння міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних університетів продовжується, знижується роль України як експортера освітніх послуг);

невідповідність ринків праці та освітніх послуг (більшість університетів практично втратила зв'язок з виробництвом та готує фахівців, якими ринок праці насичений – економістів, юристів, журналістів тощо; 85% випускників шкіл продовжують навчання в університетах, тоді як економіка країни гостро потребує, насамперед, кваліфікованих робітників);

посилення соціального розшарування українського суспільства;

демографічний спад;

активне поширення Інтернету як глобальної мережі.

Внутрішні ризики пов'язані з функціонуванням та розвитком сфери освіти як системи. Серед них можна виділити наступні:

недостатня якість та кваліфікація працівників усіх рівнів системи вищої освіти (сьогодні лише третина викладачів закладів вищої освіти займається дослідженнями, менше 10% з них інтегровані в міжнародну академічну спільноту);

старіння професорсько-викладацького складу;

відсутність необхідної інфраструктури (мало університетів із сучасними кампусами, відсутні сучасні лабораторії);

застаріла парадигма управління системою освіти;

слабка націленість на створення інновацій та інноваторів (проблема низької інноваційної активності університетів та їх малого внеску у розвиток національної економіки за інноваційним сценарієм);

відсутність мобільності та системи підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів всередині національної системи вищої освіти; зниження якості навчання.

Підкреслимо, що ці ризики не є незалежними, а, навпаки, вони взаємопов'язані один з одним. Виникнення одного виду ризику нерідко спричиняє інші. Наслідком зовнішніх ризиків можуть стати внутрішні проблеми, які, в свою чергу, вплинуть на здійснення діяльності університету. Також можуть бути взаємопов'язані причини того ж самого виду ризику. Ризик тимчасових втрат може бути пов'язаний з дефіцитом як матеріально-технічних, фінансових, так і трудових, адміністративно-організаційних, інформаційних та/або навчально-методичних ресурсів. Незадовільний стан матеріально-технічної та/або фінансової, інформаційної та/або навчально-методичної бази, а також дефіцит кваліфікованих кадрів та/або інформаційного забезпечення – все це у різних комбінаціях може призвести до формування негативного іміджу університету.

Отже, можемо зробити висновок, що діяльність університету, як і будь-якої іншої установи, схильна до різних ризиків, тому в управлінні ними необхідно використовувати систему ризик-менеджменту. Особливості управління ризиками діяльності університету визначає специфіка сфери надання освітніх послуг, суттєве державне регулювання ринку освітніх послуг, залежність системи освіти від розвитку ринку праці тощо.

Тобто, для створення системи управління ризиками в університеті слід спочатку визначити стратегію забезпечення його конкурентоспроможності, потім розробити факторну модель, здійснивши ранжування факторів за значимістю впливу, розробити модель управління ризиками та стратегію їх подолання. Для того, щоб досягти поставлених цілей, прийняти оптимальні рішення та підвищити ефективність діяльності, необхідні скоординовані дії щодо управління ризиками діяльності університету. Будь-який менеджмент ризику включає принципи, структуру і процес, які можуть бути впроваджені в університеті частково або повністю [226]. Варто наголосити, що сфері освіти

притаманні характерні особливості роботи з проєктними командами та специфіка формування архітектури проєкту в освітніх системах, що є найбільш важливим для його життєдіяльності [236]. Зазначені обставини актуалізують значущість адаптації компонентів управління ризиками до діяльності конкретного університету.

Для початку розглянемо принципи управління ризиками діяльності університету, які є предикторами ефективності менеджменту ризику, а також відображають його цінності, пояснюють його мету та призначення. Базуючись на стандарті та діючій практиці в освітній сфері, основні принципи можуть бути представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Принципи управління ризиками діяльності університету

Назва принципу	Сутність управління ризиками діяльності університету
1	2
Інтегрованість	Об'єднання всіх ресурсів (інтелектуальних, людських, матеріальних) для передбачення, виявлення, оцінки та управління всією сукупністю ризиків. Управління ризиками на кожній стадії управління діяльністю університету: ініціація, планування, організація та контроль, аналіз та регулювання, закриття
Структурованість	Дотримання наступних п'яти стадій управління ризиками діяльності університету: концепція (ініціація) управління ризиками; планування заходів щодо реагування на ризикові події; організація та контроль заходів реагування на ризикову подію; аналіз стану та регулювання заходів щодо зниження ризиків; закриття управління ризиками діяльності університету
Комплексність	Комплексна характеристика ризику з особливою увагою до трьох взаємопов'язаних структурних компонентів: причини виникнення ризику, самого ризику як певної ймовірнісної події (що виникла з тих чи інших причин) та наслідків ризику як незапланованих відхилень від цілей діяльності університету. Включення в систему управління ризиками таких складових: управління ризиками термінів виконання або реалізації змін у діяльності університету, управління ризиками змісту змін, управління ризиками вартості змін
Адаптованість	Співвідношення між структурою управління ризиками діяльності університету та конкретним освітнім проєктом або заходом. Ранжування виявлених ризиків щодо впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність університету

1	2
Залучення	Належна та своєчасна участь команди управління ризиками в ідентифікації, аналізі та розробці відповідних заходів реагування на ризики діяльності університету. Належний облік усіх думок зацікавлених учасників освітнього процесу. Методи ідентифікації ризиків: метод мозкового штурму, SWOT-аналіз, метод Дельфі, метод Ісікави, метод аналогій
Динамічність	Передбачення, виявлення, визнання ризиків та реагування на них в діяльності університету. Врахування відстроченого характеру прояву наслідків ризиків діяльності університету. Методи реагування на ризики: зниження ризику, уникнення, мінімізація, прийняття, ухилення
Базування на найкращій доступній інформації	Аналіз аналогічних прикладів діяльності університетів як вихідні дані. Накопичений досвід управління ризиками завжди є корисним у реалізації нового освітнього напрямку. Облік обмежень та невизначеностей, пов'язаних з вихідними даними та очікуваннями того чи іншого виду діяльності
Облік поведінкових та культурних факторів	Введення в курс подій управління ризиками усієї команди змін або удосконалення діяльності університету на кожному рівні та етапі управління ризиками. Сповіщення всіх зацікавлених сторін при розробці плану реагування на ризики та можливості

*розроблено автором*

Принципи управління ризиками діяльності університету включають вісім взаємопов'язаних характеристик, дотримання яких дозволить університету управляти впливом невизначеностей щодо досягнення поставлених цілей. Саме вони є основою управління ризиком будь-якого закладу вищої освіти.

На основі проведених досліджень з ризик-менеджменту доцільно запропонувати п'ять етапів управління ризиками діяльності університету (рис. 3.11):

1) ідентифікація ризиків діяльності університету (виявлення, оцінка ймовірності, прогнозування наслідків);

2) вибір методів управління ризиками (аналіз альтернативних методів, вибір оптимальних);

3) розробка стратегії управління ризиками та їх подолання (на основі відібраних методів плануються заходи для зниження ймовірності ризиків і скорочення їх негативних наслідків);

4) реалізація розробленої стратегії (за рахунок проведення запланованих заходів);

5) оцінка результатів управління ризиками діяльності університету (коригування стратегії при необхідності) [226; 236].

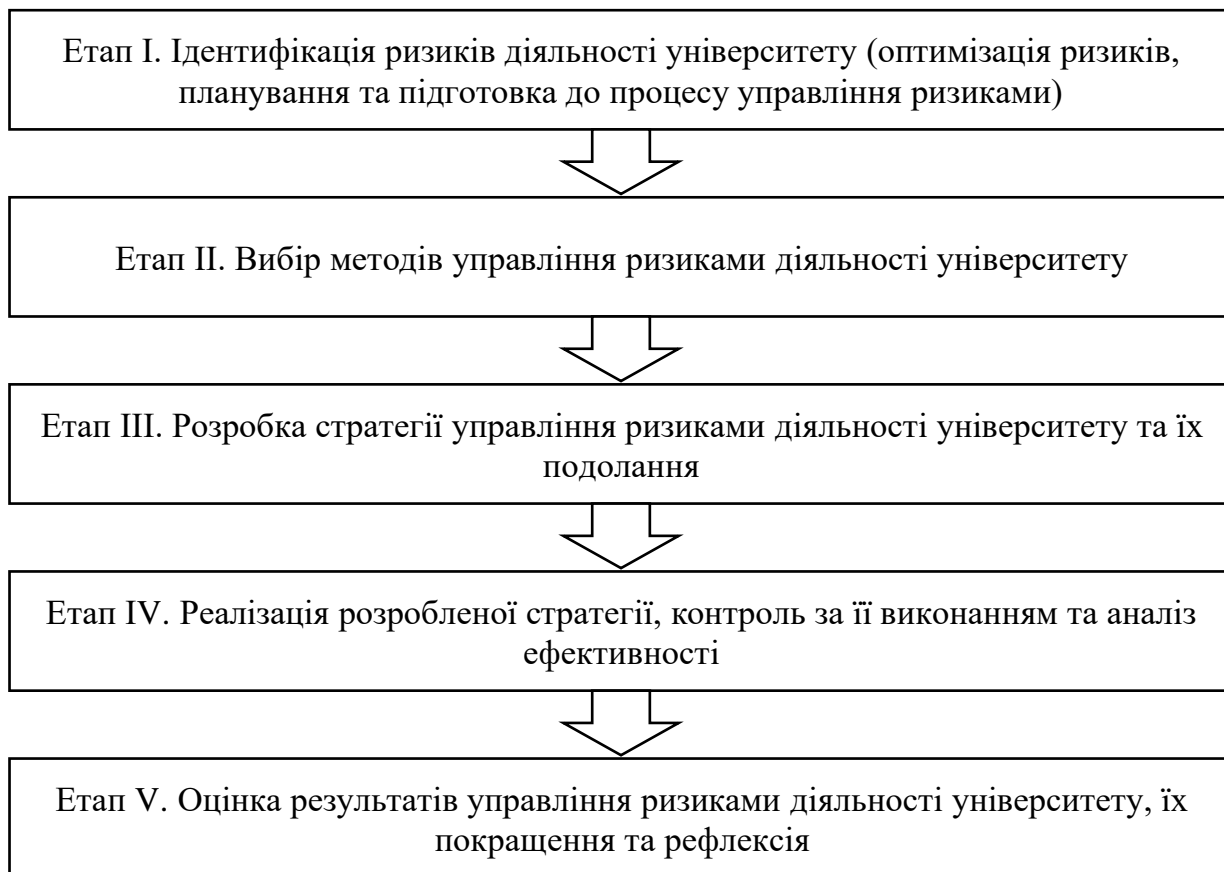


Рис. 3.11. Етапи управління ризиками діяльності університету

*розроблено автором*

Перш ніж більш детально охарактеризувати кожен з етапів, зацентруємо увагу на необхідності визначення критичних точок в ситуаціях, що стимулюють появу ризиків – це науково обґрунтоване прогнозування варіантів розвитку університету, прогнозування позитивних результатів, прогнозування негативних наслідків діяльності, визначення точок підвищеного ризику, оцінка ступеня ризику, визначення способів зменшення негативних наслідків ризику [236, с. 86].

Розглянемо кожен з п'яти виділених етапів управління ризиками діяльності університету. На етапі ідентифікації ризиків діяльності університету здійснюється їх визначення, оцінюється ймовірність їх виникнення, а також прогнозуються наслідки.

На даному етапі вкрай важливим є оптимізація ризиків, а саме: визначення цілей управління ризиками, виявлення можливих ризикових подій, встановлення причин їхнього виникнення, вибір стратегії управління ризиками. Також необхідним є визначення, які саме ризики (агломераційні, інформаційні, соціально-економічні, інфраструктурні, організаційні, поведінкові) потенційно можуть вплинути на діяльність університету. Потрібно встановити, чи є потенційні ризики ізольованими або взаємопов'язаними. Як правило, ризики в освітніх організаціях все ж взаємозалежні. Так, наприклад, виявлені інфраструктурні ризики можуть актуалізувати соціально-економічні: нерозвиненість освітньої інфраструктури сформує негативну громадську думку про університет і, можливо, переорієнтує абітурієнтів на інші університети, що реалізують ті ж освітні програми. У свою чергу, це вплине на організаційні ризики (виникне небезпека закриття спеціальностей) і поведінкові (стане ймовірним скорочення професорсько-викладацького складу). Тобто, варто здійснити планування та підготовку – ідентифікувати ризики та поділити їх на категорії щодо впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Далі необхідно здійснити аналіз та оцінку виявлених ризиків. Щоб оцінка ризиків стала можливою, виявлені ризики передбачається ранжувати. Отже, потрібно визначити найбільш небезпечні ризики, здійснити їх аналіз із зазначенням причин, тригера та наслідків (якісний аналіз ризиків, кількісна оцінка) [214]. Результатом такого аналізу є складена карта ризиків із зонами безпечних, допустимих та небезпечних ризиків. Розглянувши основні групи ризиків діяльності університету, було складено приблизну карту ризиків залежно від ступеня негативних наслідків та ступеня ймовірності реалізації ризику, розрахованих експертним шляхом (табл. 3.4).



**Карта ризиків діяльності університету залежно від ступеня негативних наслідків та ступеня ймовірності реалізації ризику**

Ймовірність	Ступінь негативних наслідків				
	Несуттєвий	Низький	Середній	Суттєвий	Критичний
Цілком ймовірно				Ризик відсутності висококваліфікованих викладачів	Ризик швидкого старіння трансльованого знання
Ймовірно			Ризик неконкурентоспроможності закладу вищої освіти на глобальному ринку	Ризик невідповідності освітніх програм потребам ринку праці	Ризик скорочення бюджетного фінансування
Можливо			Ризик низького рівня матеріально-технічного забезпечення		
Малоймовірно	Ризик зарахування абітурієнтів з недостатнім рівнем підготовки	Ризик низького рівня компетентності випускників			
Вкрай малоймовірно					
Ступінь ризику					
	Критичний				
	Високий				
	Середній				
	Низький				

*розроблено автором*

До найбільш критичних віднесено наступні ризики: швидкого старіння трансльованого знання; скорочення бюджетного фінансування; відсутності

висококваліфікованих викладачів; невідповідності освітніх програм потребам ринку праці; неконкурентоспроможності закладу вищої освіти на глобальному ринку.

Здійснюючи оцінку конкретних ризиків застосовують формули. Наприклад, у ISO/IEC 31010:2009. Менеджмент ризиків. Методики оцінки ризиків [236] наведено формули, що дозволяють оцінити ризики, пов'язані з недостатнім фінансуванням діяльності університету; ризики, зумовлені нестачею кваліфікованих кадрів; ризики, пов'язані із недостатньою забезпеченістю інформаційними ресурсами; ризики, зумовлені недосконалістю матеріально-технічної бази; ризики, що виникають внаслідок відмови організацій, які уклали договір на надання освітніх послуг, від співробітництва тощо. Наявність зазначеного стандарту суттєво полегшує процедуру оцінки ризиків.

Слід зазначити, що відсутність сформованої теоретичної бази, і навіть емпіричного досвіду проведення аналогічних досліджень породжує альтернативні підходи до оцінки. Складність аналізу ризиків на ринку вищої освіти полягає в тому, що один ризик іноді формується під впливом різних факторів, підходи до оцінки яких не можуть бути ідентичними. У зв'язку з цим, алгоритм оцінки є загальним для всіх ризиків, проте методики оцінки можуть відрізнятися з урахуванням особливостей, підходів та можливостей аналізу конкретних факторів, що формують ризик.

Результати аналізу та оцінки ризиків є основою виокремлення потенційних варіантів реагування на ризик. Формування системи ризик-менеджменту передбачає створення чіткої стратегії та вибір тактики управління ризиками. При управлінні ризиками діяльності університету важливо визначити спосіб управління ризиком та ризиковою ситуацією. Це може бути перерозподіл ризику, ухилення від ризику, скорочення або його прийняття.

Також на даному етапі необхідно встановити, на підставі яких джерел слід судити про настання події ризику діяльності університету. Наприклад,

соціальний ризик низького набору абітурієнтів на освітню програму можна ідентифікувати ще в процесі профорієнтаційної роботи, проведення днів відкритих дверей. В цьому випадку можуть бути вжиті заходи щодо оптимізації рівня названого ризику. Якщо ж він виявляється вже в період приймальної кампанії, то негативні наслідки буде складніше мінімізувати.

Доцільно також виокремити найбільш песимістичний та оптимістичний сценарії розвитку університету при наявності певних ризиків. Наприклад, ідентифікований інфраструктурний ризик відсутності замовлення на підготовку фахівців. Песимістичним сценарієм буде вимушена необхідність закрити освітню програму, оптимістичним – відкриття нових освітніх програм. Реалістичний напрямок розвитку може бути пов'язаний з диверсифікацією освітніх програм при збереженні галузевої ідентичності університету.

Тобто, на першому етапі фактично закладається інформаційна база для подальшого управління ризиками, яка буде поповнюватися в процесі роботи.

Наступний, другий етап – вибір методів управління ризиками, що передбачає аналіз безлічі альтернативних варіантів і визначення оптимальних в конкретній ситуації. У практиці ризик-менеджменту поширені такі методи управління як ухилення (відмова від ризику), скорочення (зменшення розміру втрат), диференціація (поділ ризику), передача.

На цьому етапі необхідно визначити, чи є ризик прийнятним. Якщо так, то плануються заходи щодо його зниження, якщо ні – заходи попередження. Наприклад, до ризику низького рівня набору на освітню програму. Для університету цей ризик, як правило, є неприйнятним, тому вживаються заходи щодо його запобігання. Може бути активізована профорієнтаційна робота з абітурієнтами, проведені заходи, спрямовані на підвищення привабливості освітньої програми та формування позитивної громадської думки про неї. Або ж можуть бути знижені прохідні бали. Однак це спричинить низький рівень засвоєння програми і, в недалекій перспективі, може спровокувати агломераційний ризик розірвання відносин з партнером-роботодавцем.

Далі, потрібно встановити, які методи управління в актуальній ситуації, яка визначається рядом соціально-економічних, фінансових, інфраструктурних, організаційних та інших умов, будуть найбільш ефективні. Наприклад, при управлінні інформаційними ризиками, пов'язаними з ймовірністю отримання недостовірної, перекрученої, неактуальною інформації, метод відмови (ухилення) від ризику неефективний, оскільки означає припинення співпраці між учасниками освітнього процесу. Дієвими методами стануть запобігання та зниження вираженості ризику. Зокрема, може бути інакше влаштована система комунікації, вдосконалений документообіг тощо. Фактично робиться спроба оптимізувати діяльність університету в умовах численних обмежень і умов. В результаті проясняється політика університету щодо ситуацій невизначеності та ризикованої діяльності [247].

На етапі розробки стратегії управління ризиками та їх подолання на основі відібраних методів плануються заходи для зниження ймовірності ризиків і скорочення їх негативних наслідків. Тобто, визначається, які превентивні заходи можуть бути вжиті для недопущення ризику. Наприклад, недопущення поведінкових ризиків (або їх мінімізація) при формуванні університету за принципом ресурсного центру передбачає масштабні превентивні заходи. Також, якщо ризикова ситуація все-таки настала, і оцінена як прийнятна, аналізується, що може бути зроблено для найбільш ефективного управління ситуацією, що виникла. Якщо превентивні заходи виявилися неефективними, і частина співробітників звільнилася, керівництво може акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації тих працівників, що залишилися. Зокрема, можуть бути реалізовані програми підвищення кваліфікації на основі сучасних педагогічних технологій.

Для зниження ймовірності виникнення ризикових ситуацій можливе застосування методів управління знаннями, спрямованими на: діагностику професійних компетенцій персоналу; аналіз особливостей мислення та стереотипів поведінки персоналу; збір інформації про працівників

університету та колективні взаємовідносини; зміна світогляду, поведінки та змісту прийнятих управлінських рішень працівників [244; 245].

Стратегія управління ризиками є планом реагування на ризики, що складається з двох частин: плану дій для запобігання ризикам і плану реагування на ризики, якщо вони виникли. План управління ризиками передбачений для зниження впливу несприятливих для університету подій та ймовірності виникнення ризиків, а також дозволяє підвищити ймовірність виникнення та впливу на університет більш сприятливих подій. У цьому плані також передбачається розподіл ризиків та відповідальності за них між учасниками проєкту змін. У разі неможливості повного запобігання ризикам у діяльності університету відбуваються зміни. Тому потрібно також розробляти план управління змінами, який дозволяє мінімізувати небажані наслідки ризиків.

При використанні інтегрованого підходу до управління ризиками та розгляду їх як додаткової можливості для розвитку, результати такої оцінки ризиків повинні бути ключовими факторами успіху і використовуватися в довгострокових і короткострокових програмах розвитку, що розробляються університетами. Крім того, ступінь ризику може бути одним з основних критеріїв оцінки діяльності структурних підрозділів при формуванні системи стимулювання, рейтингу структурних підрозділів, керівників та виконавців.

Алгоритм розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету представлений на рис. 3.12. Запропонований алгоритм містить в собі наступні елементи:

аналіз конкурентного середовища (здійснення зовнішнього та внутрішнього аналізу; формування переліку факторів впливу, їх сили та спрямованості; визначення переліку ризиків; розробка моделі оцінки ризиків; аналіз наслідків настання ризиків; опрацювання системи наявних ризиків, оцінка конкурентоспроможного потенціалу та конкурентоспроможності університету);

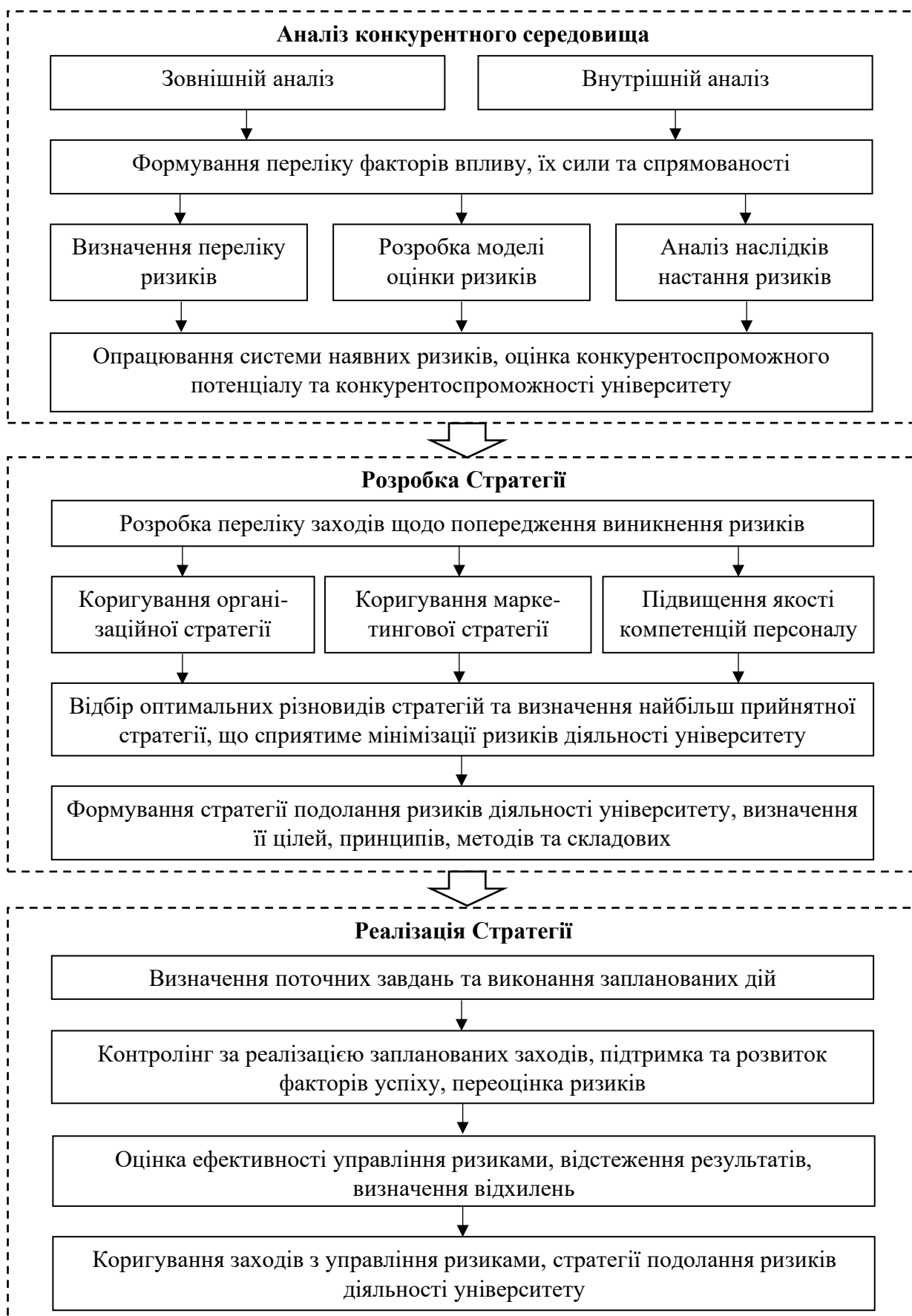


Рис. 3.12. Алгоритм розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету

*розроблено автором*

розробка стратегії (розробка переліку заходів щодо попередження виникнення ризиків; коригування організаційної стратегії; коригування маркетингової стратегії; підвищення якості компетенцій персоналу; відбір оптимальних різновидів стратегій та визначення найбільш прийнятної стратегії, що сприятиме мінімізації ризиків діяльності університету; формування стратегії подолання ризиків діяльності університету, визначення її цілей, принципів, методів та складових);

реалізація стратегії (визначення поточних завдань та виконання запланованих дій; контролінг за реалізацією запланованих заходів, підтримка та розвиток факторів успіху, переоцінка ризиків; оцінка ефективності управління ризиками, відстеження результатів, визначення відхилень; коригування заходів з управління ризиками, стратегії подолання ризиків діяльності університету).

Механізм реалізації стратегії передбачає визначення напрямів використання всіх наявних ресурсів (організаційних, кадрових, фінансових тощо) за умови результативності їх використання при досягненні стратегічного бачення [166].

Етап реалізації розробленої стратегії пов'язана з практичним здійсненням запланованих заходів. У рамках розробленої стратегії приймаються приватні процедурні, технічні рішення щодо визначення конкретних заходів, що будуть реалізовані в той чи інший період, термінів проведення заходів, ресурсів, які можуть бути залучені до їх проведення, а також встановлення осіб, на яких буде покладено відповідальність за виконання прийнятих рішень.

На даному етапі також відбувається аналіз стану управління ризиками діяльності університету. Проводиться додаткова ідентифікація ризикових подій та їх оцінка, а також, за необхідності, затвердження оновленого плану управління ризиками та доведення інформації до виконавців.

Для того, щоб ризик-менеджмент був результативним, важливим є проведення регулярного аналізу та контролю за виконанням обраної стратегії

управління ризиками. Результативність стратегії можна визначити за такими параметрами: зменшення рівня виявлених небезпек, зниження ступеня впливу ризиків на діяльність університету, підвищення його конкурентоспроможності.

Якщо за результатами аналізу та контролю виявлено відхилення від намічених стратегічних та тактичних цілей ризик-менеджменту, доцільним є визначення причин виникнення цих відхилень. Після цього потрібно сформувати комплекс заходів, що спрямовані на вирівнювання ситуації та доведення фактичних результатів управління ризиками до запланованих. Результати проведеного аналізу та контролю важливо оформлювати у формі звітів про функціонування системи управління ризиками, що надаються керівництву університету.

Побудована таким чином система управління ризиками дозволить забезпечити комплексну роботу з реагування на ризики та зміцнення конкурентоспроможності університету.

Етап проведення моніторингу та оцінка результативності реалізації стратегії подолання ризиків діяльності університету передбачає визначення рівня виконання запланованих заходів через дослідження стану впровадження нових моделей діяльності університету, визначення рівня виконання цільових індикаторів, досягнення цілей.

Процес моніторингу й оцінки покликаний забезпечити реалізацію пріоритетних дій стратегії, досягнення цілей і бачення, сформульованих у стратегії. Моніторинг може проводитись за такими напрямками: моніторинг розвитку – відстеження процесів, що відбуваються у ЗВО, за певним переліком індикаторів; адміністративний моніторинг – оцінка рівня реалізації заходів, цільових програм згідно з планом реалізації стратегії [166]. Безперервний моніторинг ризиків та невизначеностей сприятиме оновленню структури управління ризиками відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін.

Оцінка результатів управління ризиками та коригування стратегії є рефлексивним етапом, що забезпечує зворотний зв'язок в процесі управління



ризиками. Його своєчасне та коректне проведення надає гнучкість і адаптивність процедурам управління ризиками, оскільки дозволяє оперативно вносити зміни в розроблену стратегію.

На цьому етапі вирішення потребують питання щодо з'ясування факторів, що викликали найбільш виражені ризики, виявлення коректності їх визначення на етапі ідентифікації, визначення потреби у внесенні корективів в стратегію управління ризиками. Також встановлюється, чи була ефективно реалізована стратегія управління ризиками, чи всі заходи, реалізовані в стратегії, виявилися дієвими для захисту від несприятливих подій, чи є потреба у їх перегляді. Тобто оновлюється і доповнюється інформація про ризики, зібрана на першому етапі. Більш повні, підтверджені практикою дані дозволяють приймати адекватні рішення щодо оптимізації рівня ризику.

Можна відзначити, що впровадження стратегії подолання ризиків діяльності університету включає оптимізацію, планування та підготовку, впровадження та контроль, аналіз ефективності, а також рефлексію та покращення менеджменту ризику в університеті.

Таким чином, у менеджменті ризику виділяються принципи та структура управління ризиками, що складаються з восьми характеристик результативного управління ризиками та п'яти компонентів структури управління ризиками. Зауважимо, що саме врахування специфіки освітніх процесів в основі процесу управління ризиками значно підвищує ефективність управління проектами чи програмами в університетах загалом.

Підсумовуючи вищезазначене, зробимо деякі висновки: функціонування сучасного університету супроводжується низкою ризиків, що знижують його конкурентоспроможність; зростання конкуренції на ринку вищої освіти загострює ризикові ситуації; високий рівень динамічності ринкового середовища породжує невизначеність, за умов якої загострюються ризики діяльності університету. З метою підвищення ефективності розвитку університету, що функціонує в умовах ризику, необхідно створити систему

ризик-менеджменту, яка забезпечить своєчасне реагування на ризики та зміцнення конкурентоспроможності університету.

Отже, управління ризиками діяльності університету повинен носити системний характер. Окремі заходи, що проводяться несистемно, поза логікою п'ятиступеневого процесу ризик-менеджменту, з низькою вірогідністю матимуть позитивний вплив на діяльність університету. І, навпаки, наявність стратегічного плану реагування на ризики, володіння технологіями прогнозування ризиків дасть можливість покращити якість освітньої діяльності університету.

Таким чином, запропонований алгоритм розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету сприятиме більш глибокому усвідомленню кола різноманітних ризиків та засобів реагування на них, що буде сприяти підвищенню точності стратегічних задач та створенню умов їх досягнення на основі якості ресурсного забезпечення, релевантності управлінських інструментів планування та контролінгу в системі освіти.

### **Висновки по розділу 3**

Узагальнення теоретико-методичних та науково-прикладних результатів дослідження надає можливості для обґрунтування нових підходів до вирішення питання щодо вдосконалення напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг:

1. Сформовано механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, що представляє собою сукупність організаційних, правових, соціальних і економічних форм, принципів та чинників впливу на процес управління конкурентоспроможністю університету з метою забезпечення конкурентних переваг закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, використання сучасних інформаційних та управлінських технологій в освіті та підвищення успішності входження випускників у ринок праці. Розроблений механізм реалізується через врахування уточнених його складових: мети, цільових орієнтирів, специфічних принципів формування,

функціональних взаємозв'язків між суб'єктами управління (держава, ринок освітніх послуг, ринок праці, університет, випускник), зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на формування конкурентоспроможності університету.

2. Розроблено науково-методичні засади обґрунтування системи напрямів та заходів підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг; впровадження яких дозволить вдосконалити нормативно-правову базу щодо регламентації діяльності закладів вищої освіти, сформувати ефективну систему опанування здобувачами вищої освіти затребуваних роботодавцем компетентностей, своєчасно оновлювати й розвивати механізми та інструменти виявлення поточних і перспективних потреб ринку праці, що має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності університету та можливостей для його інноваційного розвитку.

3. Запропоновано теоретико-методичний підхід щодо вдосконалення методів просування освітніх послуг університету, що дозволяє зміцнити взаємозв'язки між здобувачами вищої освіти та викладачами, відстежувати та запобігати появі невідповідностей між реальними потребами ринку праці та кількістю фахівців, що випускаються університетом, розробляти прогностичні плани прийому та навчання здобувачів, встановлювати зворотній зв'язок з виробництвом для коригування навчальних програм, а також підвищити конкурентоспроможність закладу вищої освіти на ринку, створити його позитивний імідж та збільшити чисельність споживачів освітніх послуг.

4. Обґрунтовано науково-методичне забезпечення розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету, яке включає наступні етапи: ідентифікація ризиків діяльності університету (виявлення, оцінка ймовірності, прогнозування наслідків), вибір методів управління ризиками (аналіз альтернативних методів, вибір оптимальних), розробка стратегії управління ризиками та їх подолання (на основі відібраних методів плануються заходи для зниження ймовірності ризиків і скорочення їх негативних наслідків),

реалізація розробленої стратегії, оцінка результатів управління ризиками діяльності університету та коригування стратегії; запропонований підхід спрямований на підвищення точності стратегічних задач та створення умов їх досягнення на основі якості ресурсного забезпечення, релевантності управлінських інструментів планування та контролінгу в системі освіти.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [222; 223; 224].

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання обґрунтування та розробки теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. Основні висновки дослідження полягають у такому.

1. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження проблем управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, а саме надано авторське визначення базових понять: конкурентоспроможність університету, управління конкурентоспроможністю університету, ризики діяльності університету, що дає змогу вдосконалити теоретико-методичну базу дослідження та регламентації діяльності закладів вищої освіти, а також своєчасно її оновлювати й розвивати. Конкурентоспроможність університету визначається здатністю пристосовуватися до мінливих умов конкуренції в певному сегменті ринку за допомогою підвищення економічної ефективності своєї діяльності (внутрішня економічна конкурентоспроможність) та високим ступенем задоволення попиту споживачів на випускників та окремі університетські послуги (освітні, наукові), які за своїми якісними та вартісними характеристиками більш привабливі, ніж освітні продукти конкурентів (зовнішня соціальна конкурентоспроможність). Управління конкурентоспроможністю університету розглядається як вплив на власні конкурентні переваги з метою досягнення найкращої ринкової позиції; конкурентні переваги зосереджені у фінансово-економічній, кадровій, маркетинговій, інфраструктурній і соціально-політичній сферах та визначаються якістю освітніх послуг. Ризики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг визначаються як сукупність потенційно загрозливих обставин, здатних привести до несприятливих організаційних і соціально-економічних наслідків, матеріальних та репутаційних втрат для суб'єктів ринку освітніх послуг (держави, закладу вищої освіти, індивіда, домогосподарства, роботодавців).

2. Систематизована, змістовно конкретизована та розроблена класифікація ризиків діяльності університету за такими ознаками: за причинами виникнення, в залежності від видів діяльності, за суб'єктами ринку освітніх послуг, на основі виділення зовнішніх і внутрішніх факторів, на основі виділення первинних і вторинних ознак. Використання даної класифікації створює передумови для визначення та конкретизації основних проблемних аспектів освітнього процесу з метою подальшого детального їх вивчення та розробки конкретних методів щодо мінімізації ризиків, а також дозволяє виокремити місце кожного виду ризику в діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг і направляти необхідні зусилля на розробку заходів щодо їх захисту від негативного впливу. Підхід апробований на етапі обґрунтування стратегії та тактики діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг.

3. Здійснено комплексну оцінку ціннісних орієнтирів та мотивів поведінки держави, університету, випускників і роботодавців на ринку освітніх послуг та ринку праці, що дає змогу виявити та оцінити суперечливі процеси у сфері формування та управління конкурентоспроможністю університету, визначити релевантність професійних очікувань випускників реаліям ринку праці та вимогам роботодавців, позицію роботодавців щодо найму випускників університету.

4. Запропоновано сукупність критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг за кількісними та якісними параметрами, що дозволяє визначити міру залученості університету до сприяння зайнятості випускників, встановити відповідність теоретичного навчання практичним потребам сучасного виробництва, поєднати державну політику регулювання з ринковими регуляторами, оптимізувати та спрямувати витрати держави на вирішення проблеми насиченості спеціалістами та розвитку відповідних галузей економіки.

5. Сформовано механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, механізм управління

конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, що представляє собою сукупність організаційних, правових, соціальних і економічних форм, принципів та чинників впливу на процес управління конкурентоспроможністю університету з метою забезпечення конкурентних переваг закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, використання сучасних інформаційних та управлінських технологій в освіті та підвищення успішності входу випускників у ринок праці. Розроблений механізм реалізується через врахування уточнених його складових: мети, цільових орієнтирів, специфічних принципів формування, функціональних взаємозв'язків між суб'єктами управління (держава, ринок освітніх послуг, ринок праці, університет, випускник), зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на формування конкурентоспроможності університету.

6. Розроблено науково-методичні засади системи напрямів та заходів щодо підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг. Впровадження результату дозволить вдосконалити нормативно-правову базу щодо регламентації діяльності закладів вищої освіти, сформувати ефективну систему опанування здобувачами вищої освіти затребуваних роботодавцем компетентностей, своєчасно оновлювати й розвивати механізми та інструменти виявлення поточних і перспективних потреб ринку праці, що має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності університету та можливостей для його інноваційного розвитку.

7. Запропоновано теоретико-методичний підхід щодо вдосконалення методів просування освітніх послуг університету, що дозволяє зміцнити взаємозв'язки між здобувачами вищої освіти та викладачами, відстежувати та запобігати появі невідповідностей між реальними потребами ринку праці та кількістю фахівців, що випускаються університетом, розробляти прогностичні плани прийому та навчання здобувачів, встановлювати зворотній зв'язок з виробництвом для коригування навчальних програм, а також підвищити

конкурентоспроможність закладу вищої освіти на ринку, створити його позитивний імідж та збільшити чисельність споживачів освітніх послуг.

8. Обґрунтовано науково-методичне забезпечення розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету, що сприятиме підвищенню економічної ефективності функціонування закладу вищої освіти, зростанню його конкурентоспроможності, підвищенню якості трудових ресурсів, удосконаленню організації навчального процесу, поліпшенню планування та контролінгу в системі освіти, посиленню адаптації до мінливих умов навколишнього середовища, забезпеченню умов для сталого розвитку системи освіти в цілому.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Список використаних джерел до розділу 1

1. Александров В. Освітня послуга: суть та моделі якості. *Економіка України*. 2007. №3. С. 53-60.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 485 с.
3. Афанасьев В.Я., Черкасов В.В. Маркетинг образовательных услуг. *Маркетинг*. 1999. № 5. С. 68-76.
4. Багдік'ян С.В. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики. *Економіка, Менеджмент, Підприємництво*. 2010. №22 (1). С. 97-100.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. / под ред. Г. Л. Багиева. СПб.: Питер, 2006.
6. Безтелесна Л. І. Інтернаціоналізація вищої освіти за умов міжнародної міграції населення як носія людського потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Вип.3(2). С. 83-86.
7. Безтелесна Л.І., Либак І.А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 145-151.
8. Бекер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / пер. с англ. сост., науч. ред., послесл. Р. И. Капелюшников; предисл. М. И. Левин. Москва: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
9. Бешкинская Е.В., Иоффе М.Я. Образовательные услуги вуза: методология и практика исследования рынка). М.: РЭА, 2000. 139 с.
10. Болюбаш Я.Я. Організація навчального процесу у вищих закладах освіти. К.: ВВП «КОМПАС», 1997. 64 с.
11. Бондарь А.В. Воспроизводство рабочих кадров. Минск: Наука и

техника, 1991. 174 с.

12. Босак О. В. Фактори конкурентоспроможності вищих навчальних закладів в системі формування економіки знань. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 223-227.

13. Васильченко В.С. Державне регулювання зайнятості. К.: КНЕУ, 2003. 252 с.

14. Верхоглядова Н. І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності: монографія. Донецьк: Вид-во ДНУ, 2004. 196 с.

15. Голик А. Система внешних факторов конкурентоспособности вуза. *Высшее образование в России*. 2007. № 7. С. 131–135.

16. Горинь Я.О. Функціонування ринку освітніх послуг в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. №1. С. 81-89.

17. Горинь Я.О., Сенишин О.С., Горинь М. О. Фактори конкурентоспроможності ВНЗ на ринку освітніх послуг. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. № 1 (1). С. 123–126.

18. Грищенко І. М. Глобальні виклики функціонування професійної вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 2 (121). С. 8-25.

19. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, КОО, 2001. 255 с.

20. Грішнова О., Бех С. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. *Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. № 5 (158). С. 11–18.

21. Данилов И. А., Волкова Е. В. Ретроспективный анализ трактования терминов «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» отечественными и зарубежными авторами. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2010. Вып. 24, № 3. С. 126–133.

22. Дмитрів А.Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з

погляду маркетингу. Національний університет «Львівська політехніка», 2010.  
URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

23. Долженко Д.С. Современные методы маркетинга образовательных услуг: динамика, перспективы. *Стратегія маркетингу в управлінні регіоном та підприємництвом*: Зб. наук. пр. ДонДАУ. Т. 2. Вип. 7. Донецьк: ДонДАУ, 2001. Серія 2. «Державне управління». С. 10–14.

24. Дороніна О.А. Роль наукової діяльності студента у формуванні компетенцій сучасного фахівця в сфері економіки та управління. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4. С. 207-215.

25. Євтушевський В., Бутенко Н. Маркетинг освітніх послуг у системі вищої освіти України. *Вища освіта України*. 2004. №3. С.49-55.

26. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

27. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

28. Карпенко А.В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В.М. Мокшанов, 2018. 510 с.

29. Кобідзе Н.Н. Аналіз ризиків суб'єктів ринку освітніх послуг. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 3-4 червня 2021 р. Одеса, 2021. С. 20-22.

30. Кобідзе Н.Н., Сидорова А.В. Особливості послуг вищої освіти в новій економіці. *Економіка і організація управління*. 2019. №4 (36). С. 40-47.

31. Колот А.М. Трансформація чинників розвитку вищої освіти: причини, природа, змістові характеристики. *Вища школа*. 2008. №1. С. 47-55.

32. Корчагова Л.А. Оценка конкурентоспособности вуза. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2007. № 5. С. 48–54.

33. Кравченко К.В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. *Науковий вісник Донбасу*. 2011. №3. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2011\\_3\\_1710](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_1710).

34. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

35. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3. С. 200-204.

36. Ливандовская А. Внешняя и внутренняя среда вуза: влияние на качество образования. *Высшее образование в России*. 2006. № 7. С. 152–155.

37. Литвинова Н. П., Шереметова В. В., Пилипенко В. И., Андреев В. И. Маркетинг образовательных услуг. СПб.: Ком. по образованию С.-Пб., С.-Петерб. гос. ун-т пед. мастерства, 1997. 105 с.

38. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Економікс: принципи, проблеми і політика. 14-е видання. М: ІНФРА-М, 2003. 972 с.

39. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. №2(52). С.91-94.

40. Маркетинг образовательных услуг: монографія / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. О.В. Прокопенко. Ruda Śląska: «Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium», 2016. 168 с.

41. Милль Дж. Основы политической экономии. Т.1. М.: Прогресс, 1980, 457 с.

42. Минаев Д.В., Михайлушкин А.И. Концептуальные основы анализа рынка высшего профессионального образования. СПб.: СПбГИЭА, 1998. 77 с.

43. Михайлушкин А.И., Соловьева Д.В. Анализ рынка высшего профессионального образования, методологический и методический аспекты. СПб.: СПбГИЭА, 1998. 82 с.

44. Міщенко Г. Маркетинг і вища освіта. *Вісник Книжкової палати*.

2004. №8.

45. Оболенська Т.С. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. К.: КНЕУ, 2001. 208 с.

46. Панич О. Система підготовки стандартів вищої освіти і перспективи її вдосконалення. *Розбудова системи забезпечення якості вищої освіти в Україні*: Матеріали конференції. 11-12 червня 2019 р. Київський Національний торговельно-економічний університет.

47. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1997. №7–8.

48. Петюх В.М. Формування робочої сили в ринкових умовах. К.: Знання, 1993. 84 с.

49. Пірус В.О. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на інноваційний розвиток вищих навчальних закладів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 90-93.

50. Попов Е.Н. Услуги образования и рынок. *Российский экономический журнал*. 1992. № 6. С. 43–49.

51. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.

52. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2006. №2. С. 114-123.

53. Пащенко Н.И. Конкурентоспособность вузов и стратегия их деятельности в условиях региональной конкуренции: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.04. Уфа, 1999. 191 с.

54. Романова И.Б. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения. Ульяновск: Средневолжский научный центр, 2005. 140 с.

55. Савченко В.А. Розвиток персоналу. К.: КНЕУ, 2008. 512 с.

56. Сагинова О.В. Маркетинг образовательных услуг. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1999. № 3. С. 47–49.

57. Сидорова А.В. Методы анализа и прогнозирования развития сферы услуг: монография. Донецк, 2002. 239 с.
58. Сиченко В.В. Сутність та особливості маркетингових послуг в Україні. *Державне будівництво*. 2007. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/2/10.pdf>.
59. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. К: ТОВ «ЦС», 2015. С. 17-25.
60. Тарнавская Н. Построение концепции управления конкурентоспособностью субъектов хозяйствования на основе инновационного развития. *Экономист*. 2010. №9. С.30-41.
61. Тарнавская Н. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе инновационных приоритетов. *Экономический анализ*. 2010. №5. С. 344–351.
62. Фасхиев Х. А., Гараев И. М. Оценка конкурентного потенциала и конкурентоспособности высшего учебного заведения. *Початкова школа*. 1988. № 7. С. 155–156.
63. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью вуза. *Высшее образование*. 2006. № 9. С. 37–38.
64. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Кондор, 2009. 470 с.
65. Чернейко Д.С. Формирование рынка труда: опыт проблемы. СПб. гос. ун-т экономики и финансов. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1999. 158 с.
66. Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.
67. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия: пер. с англ. / Предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. М.: Экономика, 1995. 540 с.
68. Щетинин В.П. Своеобразие рынка образовательных услуг. *Мировая экономика и международные отношения*. 1997. №11. С. 127–135.
69. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996. 623 с.

70. Ящук Т.А. Ринок освітніх послуг: сутність та тенденції розвитку. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 246-249.
71. Beck U. *Risikogesellschaft*. Frankfurt am Main, Suhrkamp. 1986.
72. Clark B. *Creating Entrepreneurial Universities: Organization Pathways of Transformation*. Guildford, UK: Pergamon. 1998.
73. Douglas M. Risk as a Forensic Resource. *Dedalus*, Fall, 4. 1990.
74. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action*. London: Routledge. 2008.
75. Floricel S., Ibanescu M. Using R & D portfolio management to deal with Dynamic Risk. *R & D Management*. 2008. №38 (5). P. 452–467.
76. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. Fifth Edition. Teachers College Press. 2015.
77. Giddens A. *Fate, Risk and Security. Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge, Polity Press. 1991.
78. Hargreaves D. *Interpersonal relation and education*. London: R & K. Paul. 1975.
79. Kobidze N. Approaches to typologization of risks of higher education institution activity as an educational services market actor. *European Journal of Economics and Management*. 2021. V. 7, Iss. 3. P. 9-14.
80. Levchenko O., Kryvorotenko A. Theoretical Approaches to Determine the Essence of Transfer of Educational Knowledge in the System of Higher Education. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2019. № 2 (35). P. 32-40.
81. Luhmann N. *Der Begriff Risiko. Soziologie des Risikos*. Berlin, Walter de Gruyter. 1991.
82. Schumpeter J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934. 255 p.
83. Shaulska L., Doronina O., Naumova M., Honcharuk N., Bondarevska K., Tomchuk O. Cross-country clustering of labor and education markets in the system of strategic economic management. *Revista Electrónica de Investigación en*

*Ciencias Económicas (REICE)*. 2020. Vol. 8. No. 16. P.166-193.

84. Shaulska L., Yakymova N. Formation of educational potential of sustainable development. *Scientific letters of academic society of Michal Baludansky*. 2015. Vol.3, №3. P.140–146.

85. Shaulska L., Yakymova N., Krymova M. Innovative employment in the structure of the modern labor market. *European journal of transformation studies*. 2020. № 8 (1). P. 79–92.

86. Smith A. An enquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Ware, Hertfordshire, United Kingdom, 2012. 974 p.

### **Список використаних джерел до розділу 2**

87. Автономія університетів України: аналіз і план дій. Асоціація Європейських Університетів 2012-2015. URL: [http://www.athena-tempus.eu/images/docs/Translations/04\\_scorecard.pdf](http://www.athena-tempus.eu/images/docs/Translations/04_scorecard.pdf).

88. Алашеев С. Ю., Коган Е. Я., Тюрина Н. В. Востребованность вузов: подходы к измерению. *Вопросы образования*. 2016. № 4. С. 186–205.

89. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: аналітичні матеріали у двох частинах / І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Прінтеко, 2020. 241 с.

90. Бабін І. І. Забезпечення якості вищої освіти: європейський, національний та інституційний рівні. *Наука і освіта*. 2011. № 1. С. 7–13.

91. Бахрушин В., Горбань О. Якість вищої освіти та сучасні підходи до її вимірювання. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15. № 4. С. 7–11.

92. Башнянин Г. І., Свінцов О. М., Башнянин Г. І., Потинський М. Л., Бабійчук Т. П., Дунас О. І. Сучасна вища освіта: тенденції та перспективи розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 380-385.

93. Бреус С. В., Хаустова Є. Б. Використання збалансованої системи



показників у діяльності вищих навчальних закладів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 19 (183). С. 109–116.

94. Булатова О. Інтернаціоналізація вищої освіти як фактор конкурентоспроможності сучасного університету. *Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету*: кол. монографія / за наук. ред. К.В. Балабанова. Маріуполь: МДУ. 2017. С. 69-111.

95. Васильєв А. Роль рейтингів у стратегії розвитку університетів України. URL: [http://www.vnz.univ.kiev.ua/uploads/n\\_134\\_39127624.pdf](http://www.vnz.univ.kiev.ua/uploads/n_134_39127624.pdf).

96. Вища освіта в Україні. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

97. Вища освіта в Україні: громадська думка студентів. Фонд «Демократичної ініціативи» імені Ілька Кучеріва. 2015. URL: <http://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-ukraini-gromadska-dumka-studentiv>.

98. Від контролю до культури якості: перезавантаження процесів забезпечення якості в українській вищій школі: практ. посіб. / за ред. С. Гришко, Т. Добка, О. Кайкової, В. Терзіяна, Т. Тіихонена. Львів: Вид-во «Компанія «Манускрипт», 2014. 168 с.

99. Вітренко Ю. М. Вимірювання результатів економічної діяльності державних і комунальних закладів вищої освіти України як суб'єктів сучасної ринкової економіки. *Освітня аналітика України*. 2019. № 1 (5). С.31-46.

100. Власюк Т. М. Стан і тенденції трансформації вищої освіти України. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5187>.

101. Всесвітній рейтинг університетів 2019 року. URL: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/UA/sort\\_by/rank/sort\\_order/desc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/UA/sort_by/rank/sort_order/desc/cols/stats).

102. Гринькевич О. С. Прогнозування попиту на ринку освітніх послуг в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 83–89.

103. Гринькевич О. С. Управління конкурентоспроможністю вищої

освіти в Україні: інституційний аналіз і моніторинг: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 462 с.

104. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на 2017-2021 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2017 р. № 980. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980-2017-%D0%BF#Text>.

105. Деякі питання Державної служби якості освіти: постанова Кабінету Міністрів України № 168 від 14.03.2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-derzhavnoyi-sluzhbi-yakosti-osviti-ukrayini>.

106. Дорожня карта освітньої реформи (2015–2025) / БФ «Інститут розвитку освіти»; Стратегічна дорадча група при Міністерстві освіти і науки України. Київ, 2015. URL: <http://mon.gov.ua>.

107. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Проблеми та перспективи розвитку вищої освіти України в умовах становлення економіки знань. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2019. № 1 (26). С. 14-22.

108. ДСЯО: Перелік ЗВО за ступенем ризику від провадження господарської діяльності у сфері вищої освіти. URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7076>.

109. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; гол. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

110. Жарська І. О., Неткова В. М. Сучасний стан і тенденції розвитку освітніх послуг в Україні: статистичні оцінки. *Статистика України*. 2014. № 2. С. 45-51.

111. Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16.09.2014 № 1678-VII.

112. Звіт ректора КНУ ім. Тараса Шевченка про роботу. URL:

<http://www.univ.kiev.ua/pdfs/zvit/zvit-rektora-2020.pdf>.

113. Исследование рынка онлайн-обучения 2020. URL: <http://research.edmarket.ru/>.

114. Каленюк І., Верденхофа О., Цимбал Л. Параметри та моделі автономії університетів. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1(28). С. 109-127.

115. Кльов М. В. Комерціалізація вищої освіти: характерні риси та тенденції розвитку. *Грані*. 2014. № 5. С. 85-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani\\_2014\\_5\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2014_5_18).

116. Кобідзе Н.Н., Вронська С.О. Університетське середовище XXI століття: очікування ринку та питання якості. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України*: матеріали XXVIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених, м. Львів, 14 травня 2021 р. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program\\_XXVIII\\_MNKSAMU\\_2021.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program_XXVIII_MNKSAMU_2021.pdf).

117. Кобідзе Н. Н., Якимова Н. С. Особливості взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг в новій економіці. *Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Національний університет «Запорізька політехніка». 29–30 жовтня 2019 р., м. Запоріжжя. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2019. С. 279–281.

118. Кобідзе Н. Н., Якимова Н. С., Томчук О. В. Освітня траєкторія людини в XXI столітті: вплив поведінкових чинників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. 2020. № 25. С. 147–152.

119. Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти у XXI столітті: монографія / Д. Г. Лук'яненко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.; заред. д.е.н., проф. Д. Г. Лук'яненка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. К. : КНЕУ, 2019. 380 с.

120. Консолідований рейтинг вишів України 2021 року. Рейтинги ВНЗ. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/>.

121. Концептуальні засади розроблення Національного рейтингу закладів вищої освіти: рекомендації методологічного семінару НАПН України (проект від 22 березня 2018 року). Київ: Національна академія педагогічних наук України, 2018. 11 с.

122. Концепція забезпечення якості вищої освіти / Портал забезпечення якості вищої освіти. URL: [http://dovira.eu/images/QA\\_concept\\_Final.pdf](http://dovira.eu/images/QA_concept_Final.pdf).

123. Кравченко О.І. Моделювання стратегічного розвитку університету: монографія. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.

124. Кримова М.О., Тілікіна Н.В. Навички XXI століття як умова виходу молоді на ринок праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №5-6. С. 21-28.

125. Крупка М.І., Гринькевич О.С., Сас С.П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 1(32). С. 470-582. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200659>.

126. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Використання ключових показників ефективності (KPI) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16(44). С. 62–68.

127. Левченко О.М., Плинокос Д.Д. Експорт освітніх послуг вищими навчальними закладами України у вимірі глобалізаційних процесів. *Економіка: реалії часу*. 2015. №4 (20). С. 210-216.

128. Луговий В.І., Слюсаренко О.М., Таланова Ж.В. Моніторинг, мотивація, мобілізація задля конкурентоспроможності університетів України: механізми реалізації. *Вісник НАПН України*. 2020. Т.2. № 2. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/113>.

129. Лук'яненко Д.Г. Конкурентний статус українських університетів: європейський та глобальний вимір. *Вісник НАПН України*. 2020. Т.2. № 2. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/113>.

130. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії

та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2016. 328 с.

131. Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: монографія / Авт.: О. Воробйова, М. Дебич, В. Луговий, О. Оржель, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, К. Трима; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. 220 с.

132. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг. дослідж.: аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнарод. Фонд дослідж. освіт. політики»; за заг. ред. Т. В. Фінікова, О. І. Шарова. Київ: Таксон, 2014. 144 с.

133. Нагорняк Т.Л. Університет в умовах викликів – 2020. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи*: зб. Міжнар. наук.-практ. конф. м. Вінниця, 16-17 травня 2019 р. С. 173-176.

134. Найкращі класичні університети України. Рейтинги ВНЗ. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/25713/>.

135. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / За заг. ред. В.Г. Кременя. К, Знання, 2016. 448 с.

136. Національна Стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#n10>.

137. Незалежне оцінювання університетів: академічний рейтинг «ТОП-200 Україна 2020». URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=6556>.

138. Нікончук Н. В. Оцінка рівня конкурентоспроможності системи вищої освіти в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 1. С. 75 –82.

139. Обзор рынка образования в 2020 году. URL: <https://vc.ru/education/189869-obzor-rynka-obrazovaniya-v-2020-godu>.

140. Образование за границей: почему украинцы едут в Польшу и Германию. URL: <http://www.theinsider.ua/lifestyle/55d6d2752bfc6/>.

141. Оприлюднений рейтинг вишів «ТОП-200 Україна 2021». URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/82821/>.

142. Опублікований консолідований рейтинг вишів України – 2021. Рейтинги ВНЗ. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/25758/>.

143. Опубліковано рейтинги кращих університетів світу 2021 року за галузями знань. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-rejtingi-krashih-universitetiv-svitu-2021-roku-za-galuzuami-znan>.

144. Оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: методичні рекомендації / Авт.: О. Воробйова, М. Дебич, В. Луговий, О. Оржель, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, К. Трима; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Прінтеко, 2020. 125 с.

145. Падалка О. С., Каленюк І. С. Економіка освіти та управління: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2012. 184 с.

146. Перелік суб'єктів господарювання за ступенями ризику від провадження господарської діяльності у сфері вищої освіти (для визначення періодичності здійснення у 2022 році планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою якості освіти України). URL: <http://www.euroosvita.net/prog/data/attach/7076/stupeni-riziku-vishha-osvita-2021-1.pdf>.

147. Перехід на ринок праці молоді України. Результати міжнародного дослідження «School-to-work transition surveys» в Україні у 2013 та 2015 роках / Е. Лібанова, О. Цимбал, О. Ярош, Л. Лісогор. Женева: Міжнародне бюро праці, 2016. URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_536293.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/publication/wcms_536293.pdf).

148. Перехідна книга МОН за період з вересня 2019 по червень 2020. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2020. 100 с.

149. Повышенный спрос и падение цен. Как пандемия изменила рынок онлайн-образования. URL: <https://thepage.ua/exclusive/onlajn-obrazovanie-na-karantine>.

150. Постанова КМУ «Про затвердження переліку галузей знань і

спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» від 29.04.2015 № 266.

151. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187. Дата оновлення: 04.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>.

152. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 7 липня 2021 р. № 762). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF/page>.

153. Програма розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка на 2012-2020 роки. URL: [http://science.univ.kiev.ua/documents/rozvytok/Progran\\_Univ\\_2020.pdf](http://science.univ.kiev.ua/documents/rozvytok/Progran_Univ_2020.pdf).

154. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Відкриті дані. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/>.

155. Результати загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції» / Авторський колектив; за заг. ред С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. 77 с.

156. Рейтинг Webometrics. URL: <https://www.webometrics.info/en/europe/ukraine%20>.

157. Рейтинг університетов по показателям Scopus 2020 года. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/rating/72780/>.

158. Рейтинг університетів «ТОП-200 Україна» 2020 року. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/74898/>.

159. Рейтинг університетів України «Топ-200 Україна 2021». URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=6868>.

160. Рейтингова таблиця вищих навчальних закладів «Топ-200 Україна» - 2021 рік. URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=49&id=6867>.

161. Рынок онлайн образования в Украине – аналитический обзор. URL: <https://pro-consulting.ua/pressroom/rynok-onlajn-obrazovaniya-v-ukraine-analiticheskij-obzor>.

162. Сахаров В. Є., Ільницький Д. О. Методичні засади оцінювання міжнародної конкурентоспроможності дослідницьких університетів світового рівня. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11. С. 152–168.

163. Скільки коштів витрачають на науку в університетах? Аналітична записка. Центр економічної стратегії. 2020. 63 с. URL: <https://ces.org.ua/money-for-science/>.

164. Статистика вступу на бакалаврат. URL: <https://vstup.osvita.ua/>.

165. Стратегії вищої освіти в умовах інтернаціоналізації для стійкого розвитку суспільства: методичні рекомендації / В. Зінченко, Л. Горбунова, С. Курбатов, Ю. Мєлков ; за ред. В. Зінченка. Київ: Прінтеко, 2020. 107 с.

166. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. Київ, 2020. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.

167. Тардаскіна Т. М., Зубкова І. Г. Складові конкурентоспроможності ВНЗ та визначення методів її оцінки. URL: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2013/Economics/6\\_135194.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2013/Economics/6_135194.doc.htm).

168. Теоретичні та практичні аспекти використання математичних методів та інформаційних технологій в освіті й науці: моногр. / за заг. ред. О. Литвин. К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 332 с.

169. Топ 200 Україна: Інноваційна і суспільна затребуваність – головні критерії діяльності університетів / Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта». URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5209>.

170. Царенко І. О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності вищих навчальних закладів. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 122–125.

171. Шаульська Л. В., Платонова О. С. Розвиток конкурентоспроможності молодих фахівців на ринку праці. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: економіка і право*. 2009. Т.1. С. 137-142.



172. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. №4(32). С.7-16.

173. Як складається консолідований рейтинг вишів. Рейтинги ВНЗ. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/25752/>.

174. 2020 Academic Ranking of World Universities (ARWU). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2020>.

175. 2020 Index of Economic Freedom. URL: [https://www.heritage.org/index/pdf/2020/book/2020\\_IndexofEconomicFreedom\\_Highlights.pdf](https://www.heritage.org/index/pdf/2020/book/2020_IndexofEconomicFreedom_Highlights.pdf).

176. 2020 KOF Index of Globalization. URL: <https://www.statista.com/statistics/268168/globalization-index-by-country/>.

177. A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) URL: [http://llp.iugaza.edu.ps/Files\\_Uploads/634956737013680415.pdf](http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf).

178. Academic Ranking of World Universities. URL: <http://www.shanghairanking.com/>.

179. Best Global Universities Rankings, U.S.News. URL: <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings?int=a27a09>.

180. Bezgin K., Kulga A. Managing the creation of innovative values: a collaborative paradigm. *Економіка та підприємництво*. 2017. № 39. С. 194-205.

181. Bezgin K., Martiyanova M., Ushkalyov V. Characteristics of innovation-oriented organization: a behavioural paradigm. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11, част. 1. С. 118-127.

182. Center for World University Rankings. URL: <https://cwur.org/2018-19/country.php>.

183. Centre for Higher Education / CHE. URL: <http://www.che.de/cms/?getObject=303&getLang=en>.

184. CIHE. Center for International Higher Education. URL: <http://www.bc.edu/bc-web/schools/lsoe/sites/cihe/Who-we-are2.html>.

185. CWTS Leiden Ranking. URL: <https://www.leidenranking.com/ranking/>.
186. Employed HRST by category, age and NACE Rev. 2 activity (from 2008 onwards). URL: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hrst\\_st\\_nsec2&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hrst_st_nsec2&lang=en).
187. European university association. Good practices. URL: <http://efficiency.eua.eu/good-practices>.
188. Global innovation index. 2020 / World Intellectual Property Organization. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/).
189. Global World Communicator. URL: <https://cicerobook.com/userfiles/files/RankPro%202018-2019-Country.pdf>.
190. Green Metrics World University Ranking. URL: <http://greenmetric.ui.ac.id/overall-ranking-2018/>.
191. Hazelkorn E. Rankings and the Reshaping of Higher Education: the Battle for World-Class Excellence. 2nd ed. London: Palgrave Macmillan, 2017. 304 p.
192. Higher Education in Ukraine: Briefing Paper. British Council. 2015. URL: <https://www.britishcouncil.org>.
193. Kalenyuk I., Antoniuk L., Sandul M., Tsirkun O. Rankings in the Higher Education Competitiveness' Management System. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Volume 17, Issue №4. P. 325-339.
194. Levchenko O.M., Levchenko A.O., Horpynchenko O.V., Tsarenko I.O. The impact of lifelong learning on the country's development in dimension of innovative oriented economy: comparative analysis. *Journal of Applied Economic Sciences*. Craiova, 2018. Volume XIII, Winter, Issue 7(61). P. 2076-2083.
195. Magna Charta Universitatum. URL: <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/ukrainian>.
196. Paris Communiqué Paris, May 25th 2018. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2018/06/06/12/paris-communiqueenua2018.pdf>.
197. QS Higher Education System Strength Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/system-strength-rankings/>.

198. QS World University Ranking. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/>.
199. QS World University Rankings: Methodology Changes. Top Universities. URL: <http://www.qs.com/qs-world-university-rankings-methodology-changes>.
200. QS World University Rankings: Methodology. Top Universities. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>.
201. Round University Ranking. URL: <https://roundranking.com/ranking/world-university-rankings.html#world-2018>.
202. Scimago Institution Ranking. URL: <https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher%20educ>.
203. Study in Poland. URL: <http://www.studyinpoland.pl/en/index.php/news/85-foreign-students-in-poland-numbers-and-facts-2018>.
204. The 21 New Sales Core Competencies for Modern Selling. URL: <http://www.omghub.com/salesdevelopmentblog/tabid/5809/bid/107555/The-21-New-Sales-Core-Competencies-for-Modern-Selling.aspx>.
205. The European Higher Education Area (EHEA). URL: <https://www.ehea.info/pid34892/all-events.html>.
206. The future of education, according to experts at Davos. World Economic Forum Annual Meeting. 2018. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/top-quotes-from-davos-on-the-future-of-education>.
207. Times Higher Education World University Ranking. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>.
208. U21 Ranking of National Higher Education Systems. URL: <https://universitas21.com/network/u21-open-resources-and-publications/u21-rankings/u21-ranking-national-higher-education>.
209. University Rankings / QS. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings>.

210. Uniwersytet Warszawski: Misja. Strategia rozwoju. URL: <https://www.uw.edu.pl/universytet/misja-strategia-rozwoj>.

211. World Higher Education Database. URL: [https://www.whed.net/results\\_institutions.php](https://www.whed.net/results_institutions.php).

212. World University Ranking: Methodology. ESU. European Students Union. URL: <http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>.

213. World University Rankings 2020. URL: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats).

### Список використаних джерел до розділу 3

214. Аксенов К.А., Клебанов Б.И., Гончарова Н.В. Применение средств имитационного моделирования в системе стратегического управления вузом. *Университетское управление: практика и анализ*. 2004. № 2. С. 54–57.

215. Афонин Ю.А., Галкина О.В. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом». *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2015. № 1 (10). С. 13-16.

216. Воробйова К.О. Визначення ефективних методів підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 95–100.

217. Гринькевич О. С. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2018. Вип. 40. Ч. 1. С. 92–102.

218. Дороніна О., Рязанов М. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 15-20.

219. Дороніна О., Рязанов М. Обґрунтування типу кадрової політики в системі управління закладом вищої освіти. *Наука, освіта, суспільство: реалії*,

виклики, перспективи: зб. матеріалів конференції. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т1. С. 100-102.

220. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Комунікативна ефективність групи у Facebook як інструменту просування випускової кафедри на ринку науково-освітніх послуг. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2, №1. С. 83-95.

221. Каленюк І. С. Напрями трансформації механізмів фінансування освіти в сучасному світі. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1 (29). С. 24–36.

222. Кобідзе Н.Н. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/705>.

223. Кобідзе Н.Н. Специфіка SMM-просування послуг українських ЗВО. *Проблеми формування та реалізації регіональної економіки: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Запоріжжя, 26 грудня 2020 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. С. 42-46.

224. Кобідзе Н.Н., Якимова Н.С. Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці в новій економіці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2019. №3 (59). С. 44–50.

225. Ковальчук О. В., Войтович С. Я., Герасимяк Н. В. Проблеми забезпечення синергії засобів інтернет-комунікацій при просуванні освітніх послуг. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 180-184.

226. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения. *Информационно-управляющие системы*. 2011. № 2. С. 73–74.

227. Котлер Ф., Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее к человеческой душе / Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Бизнес Букс, 2012. 240 с.

228. Левченко О.М., Жовновач Р.І., Хаїдура Г.М. Удосконалення системи фінансування дослідницького сектора вищої освіти в Україні як умова

розвитку національної економіки. *Ефективна економіка*. 2017. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5788>.

229. Лисиця Н. М., Притиченко Т. І., Гронь О. В. Перспективи маркетингу економічних освітніх послуг в Україні. *Економіка розвитку. Серія: Механізм регулювання економіки*. 2017. Вип. 1 (81). С. 5–15.

230. Максимова Е.А. Фреймовый подход в управлении учреждением профессионального образования. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета*. 2012. №2. С.228-231.

231. Маркетинг образовательных услуг: монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. О. В. Прокопенко. Ruda Śląska: «Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium» (Poland), 2016. 168 с.

232. Матюх С. А. Формування концептуальних засад ефективності діяльності вищих навчальних закладів. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 5–6. С. 82–85.

233. Методологічні основи створення, впровадження і розвитку інтегрованої інформаційної системи управління університетом / за ред. канд. фіз.-мат. наук, д-ра біол. наук, проф. С. В. Чернишенка, канд. фіз.-мат. наук, доц. Ю. І. Воротницького. Суми: Сумський державний університет, 2015. 333 с.

234. Нагорняк Т. Л. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик. *Економіка і організація управління*. 2020. №4 (40). С. 186-196.

235. Птащенко О. В., Мірошникова Є. Д., Христенко М. Ю. Інтернет-технології як ефективний інструмент просування освітніх брендів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2. С. 47-49.

236. Риск-менеджмент в учреждениях социальной сферы, культуры и образования / Под ред. М.А. Беляевой, Н.В. Шрамко. Екатеринбург, 2014. 170 с.

237. Совсун І. Нова модель фінансування університетів. URL: <http://www.edu-trends.info/wp-content/uploads/2016/06/080616-nova-model-finansuvannya-universitetiv.pdf>.

238. Стадний Є. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ

за результатами діяльності. Аналітичний центр CEDOS (08 берез. 2016 р.). URL: <https://cedos.org.ua/uk/osvita/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-za-rezultatamy-diialnosti>.

239. Ушакова І. О. Вплив соціальних каналів на просування освітніх послуг. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 4. С. 188-191.

240. Шульц Д.Е., Танненбаум С.И., Лаутерборн Р.Ф. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации. М.: Инфра-М, 2004. 234 с.

241. Grishnova O., Azmuk N., Kuklin O. Flexible technologies of university management as a tool to increase their competitiveness. *Bulletin of national academy of sciences of the republic of Kazakhstan*. 2019. Т. 6. № 382. Р. 169-177.

242. Kalenyuk I., Tsymbal L. Transformative leadership of universities in the global economic environment. *Науковий вісник Полісся*. 2017. №1 (9). Ч.1. С.37-42.

243. Kotler P., Fox K. Strategic marketing for educational institutions (2nd ed.) / Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall, 1995. 45 p.

244. McBeath R.J. Quality Management in Education. 1992. 402 p.

245. McCaffery P. The Higher Education Manager's Handbook. Effective Leadership and Management in Universities and Colleges. Third edition. New York: Routledge, 2019. 524 p.

246. Shaulska L., Laktionova O., Nagornyak T., Sereda H. Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. № 19 (1). P. 78-89.

247. Shaulska L., Yurchyshena L., Popovskyi Yu. Using MS Power BI Tools in the University Management System to Deepen the Value Proposition. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2021. P. 294-299.

## **ДОДАТКИ**





**ВІННИЦЬКА МІСЬКА РАДА  
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ**

вулиця Мури, 4, м. Вінниця, 21050,

Тел. (0432) 65-10-12, E-mail: [vmuo@vmr.gov.ua](mailto:vmuo@vmr.gov.ua)

18.10.2021 № 11-00-004-40123

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
аспіранта Донецького національного університету імені Василя Стуса  
Кобідзе Нонни Нодарівни**

Локальна система освітніх послуг є залежною від впливу закладів вищої освіти, які визначають експертний потенціал економіки та кадрову структуру регіонального ринку праці. Конкурентоспроможність університетів і конкурентоспроможність міста й регіону є взаємозалежними та визначаються рівнем конкурентоспроможності фахівців. Зацікавленість у прогресивному розвитку університетської мережі є високою, що обумовлює підтримку ідей, спрямованих на підсилення конкурентних позицій університетів. В умовах невизначеності та нестабільності соціально-економічного та освітнього простору, затребуваними є дослідження, спрямовані на аналіз та оцінку діяльності університетів на національному та регіональних ринках вищої освіти в контексті конкурентоспроможності с позиції споживачів, що потребує створення формалізованих моделей та алгоритмів вимірювання.

Департаментом освіти Вінницької міської ради використано такі наукові розробки аспіранта Донецького національного університету імені Василя Стуса Кобідзе Нонни Нодарівни:

визначення сукупності критеріїв оцінювання рівня конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг за кількісними та якісними параметрами, які характеризують очікування надавачів та споживачів освітніх послуг;

комплексну оцінку ціннісних орієнтирів та мотивів поведінки держави, університету, випускників і роботодавців на ринку освітніх послуг та ринку праці, що дає змогу виявити та оцінити суперечливі процеси у сфері формування та управління конкурентоспроможністю університету, визначити відповідність професійних очікувань випускників стану та потребам ринку праці та вимогам роботодавців, а також позицію роботодавців щодо найму випускників університету;

механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг, який характеризується сукупністю організаційно-правових і соціально-економічних форм, принципів, факторів впливу на процес управління

конкурентоспроможністю університету з метою підвищення успішності входження випускників у ринок праці, забезпечення конкурентних переваг ЗВО на ринку освітніх послуг, застосування сучасних інформаційних та управлінських технологій в освіті.

Ідеї та рекомендації, запропоновані Н.Н. Кобідзе, є новими, мають практичну цінність та використовуються в рамках розробки проєктів програми розвитку освіти та стратегії розвитку міста, а також при формуванні якісного інформаційно-освітнього простору для задоволення потреб та інтересів Вінницької міської територіальної громади.

Заступник директора департаменту



**Наталія Мазур**



Державний центр зайнятості  
**Вінницький обласний центр зайнятості**

вул. Стрілецька, 3-а, м. Вінниця, 21009, тел. (0432) 55-17-80, факс 55-17-89  
E-mail: [vinocz@in.vn.ua](mailto:vinocz@in.vn.ua) Web: <http://www.dcz.gov.ua/vin> Код ЄДРПОУ 05392714

«21» 09 2021 № 05-12/3806-21

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
аспіранта Донецького національного університету імені Василя Стуса  
Кобідзе Нонни Нодарівни**

У сучасних умовах конкурентоспроможність університету має суттєвий вплив на діяльність центрів зайнятості. Конкурентоспроможність університету проявляється у його здатності забезпечити належну якість підготовки фахівців відповідного напрямку і спеціальності, здатності здобувачів вищої освіти опанувати необхідні професійні знання та вміння, а також здатності роботодавців реально оцінити підготовленість випускників університету до відповідної професійної діяльності. Від того, наскільки високим є рівень конкурентоспроможності університету, залежать і позитивні зрушення у кон'юктурі ринку праці, що значно полегшує реалізацію регулюючого впливу служби зайнятості на ринку. Тому Державна служба зайнятості зацікавлена у високому рівні конкурентоспроможності університетів та націлена на ефективну співпрацю з ними.

Вінницьким обласним центром зайнятості використано такі наукові розробки аспіранта Донецького національного університету імені Василя Стуса Кобідзе Нонни Нодарівни:

напрями підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг; впровадження результату дозволить вдосконалити нормативно-правову базу щодо регламентації діяльності закладів вищої освіти, сформувати ефективну систему опанування здобувачами вищої освіти затребуваних роботодавцем компетентностей, своєчасно оновлювати й розвивати механізми та інструменти виявлення поточних і перспективних потреб ринку праці, що має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності університету та можливостей для його інноваційного розвитку;

рекомендації щодо розвитку ринку освітніх послуг, динаміка та кон'юнктура якого є важливими в контексті стану ринку праці та задоволення попиту з боку роботодавців як споживачів освітніх послуг;

пропозиції щодо розробки стратегії подолання ризиків діяльності університету, що сприятиме підвищенню економічної ефективності функціонування закладу вищої освіти, зростанню його



конкурентоспроможності, підвищенню якості трудових ресурсів, поліпшенню планування та контролінгу в системі освіти, посиленню адаптації до мінливих умов навколишнього середовища, забезпеченню умов для сталого розвитку системи освіти в цілому.

Ідеї та рекомендації, запропоновані Н.Н. Кобідзе, є новими, мають практичну цінність та використовуються в рамках здійснення заходів з професійної орієнтації, наповнення та просування освітнього порталу, навчання безробітних, інформаційних та консультаційних послуг, пов'язаних з працевлаштуванням випускників закладів вищої освіти.

Директор



Галина СКОКОВСЬКА



УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,  
факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: [rector@donnu.edu.ua](mailto:rector@donnu.edu.ua), код ЄДРПОУ 02070803

«16» 08 2021 р. № 68/01.1.3-43

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Кобідзе Нонни Нодарівни на тему  
«Управління конкурентоспроможністю університету  
на ринку освітніх послуг»,  
поданої на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Дисертаційну роботу Кобідзе Н.Н. виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса: «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер державної реєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), в рамках якої запропоновано напрями подолання ризиків діяльності університету, а також розроблено механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг; «Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку регіональних економічних систем» (номер держреєстрації 0117U004138, 2017–2021 рр.), в межах якої визначено концептуальні засади управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг та окреслено напрями вдосконалення методів просування освітніх послуг університету.

Отримані наукові результати також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Стратегічне управління», «Ринок праці», «Управління якістю та конкурентоспроможністю», «Управління змінами».

Проректор з наукової роботи



І.В. Хаджинов

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА**

***Стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, що входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу***

1. Kobidze N. Approaches to typologization of risks of higher education institution activity as an educational services market actor. *European Journal of Economics and Management*. 2021. V. 7, Iss. 3. P. 9-14 (0,56 д.а.).

***Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України***

2. Кобідзе Н.Н., Сидорова А.В. Особливості послуг вищої освіти в новій економіці. *Економіка і організація управління*. 2019. №4 (36). С. 40-47 (0,70 д.а. / 0,35 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні особливостей освітніх послуг в умовах нової економіки.*

3. Кобідзе Н.Н., Якимова Н.С. Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці в новій економіці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2019. №3 (59). С. 44–50 (0,68 д.а. / 0,34 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у розробці механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці в новій економіці.*

4. Кобідзе Н.Н., Якимова Н.С., Томчук О.В. Освітня траєкторія людини в ХХІ столітті: вплив поведінкових чинників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. 2020. №25. С. 147–152 (*Index Copernicus та інші*) (0,57 д.а. / 0,19 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні впливу поведінкових чинників на освітню траєкторію людини в ХХІ столітті та дослідженні сучасних трендів ринку онлайн-освіти.*

5. Кобідзе Н.Н. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/705> (*Index Copernicus та інші*) (0,65 д.а.).

**Публікації за матеріалами конференцій**

6. Кобідзе Н.Н., Якімова Н.С. Особливості взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг в новій економіці. *Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* / Національний університет «Запорізька політехніка». 29–30 жовтня 2019 р., м. Запоріжжя. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2019. С. 279–281 (0,18 д.а. / 0,1 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні особливостей взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг в новій економіці.*

7. Кобідзе Н.Н. Специфіка SMM-просування послуг українських ЗВО. *Проблеми формування та реалізації регіональної економіки: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Запоріжжя, 26 грудня 2020 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. С. 42-46 (0,3 д.а.).

8. Кобідзе Н.Н., Вронська С.О. Університетське середовище XXI століття: очікування ринку та питання якості. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: матеріали XXVIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених*, м. Львів, 14 травня 2021 р. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program\\_XXVIII\\_MNKSAMU\\_2021.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program_XXVIII_MNKSAMU_2021.pdf) (0,18 д.а. / 0,1 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні університетського середовища у напрямі визначення його якості.*

9. Кобідзе Н.Н. Аналіз ризиків суб'єктів ринку освітніх послуг. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Одеса, 3-4 червня 2021 р. Одеса, 2021. С. 20-22 (0,18 д.а.).

**ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації» (м. Запоріжжя, 2019 р.), виступ з доповіддю.
2. Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації регіональної економіки» (м. Запоріжжя, 2020 р.), дистанційна участь.
3. Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (м. Львів, 2021 р.), дистанційна участь.
4. Міжнародна науково-практична конференція «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2021 р.), дистанційна участь.
5. Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація соціально-економічних систем в контексті викликів глобального економічного розвитку» (м. Вінниця, 2021 р.), виступ з доповіддю.



**Актуальні напрями підготовки фахівців для пріоритетних інноваційних напрямів розвитку економіки України [104; 106; 111; 148; 150; 151; 152]**

Напрямок розвитку інноваційної діяльності у відповідності до постанови КМУ	Напрямок підготовки	Спеціальність
1	2	3
Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії	Природничі науки	Прикладна фізика та наноматеріали
	Електрична інженерія	Енергетичне машинобудування Теплоенергетика Гідроенергетика
	Автоматизація та приладобудування	Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології
		Мікро- та наносистемна техніка
	Архітектура та будівництво	Будівництво та цивільна інженерія
Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і судобудування, озброєння та військової техніки	Інформаційні технології	Інженерія програмного забезпечення Кібербезпека
	Механічна інженерія	Галузеве машинобудування Авіаційна та ракетно-космічна техніка Прикладна механіка
	Електроніка та телекомунікації	Телекомунікація та радіотехніка Авіоніка
Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій	Природничі науки	Прикладна фізика та наноматеріали
	Механічна інженерія	Матеріалознавство
	Хімічна та біоінженерія	Хімічні технології та інженерія Біотехнології та біоінженерія Біомедична інженерія
Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу	Аграрні науки та продовольство	Захист і карантин рослин Агроінженерія Агрономія
	Хімічна та біоінженерія	Біотехнології та біоінженерія

1	2	3
Впровадження нових технологій та обладнання для високоякісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики	Автоматизація та приладобудування	Мікро- та наносистемна техніка
	Хімічна та біоінженерія	Біомедична інженерія
	Охорона здоров'я	Медицина Фармація
Широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища	Аграрні науки та продовольство	Водні біоресурси та аквакультура
	Виробництво та технології	Технології захисту навколишнього середовища
Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки	Інформаційні технології	Інженерія програмного забезпечення Комп'ютерна інженерія Системний аналіз Кібербезпека
	Автоматизація та приладобудування	Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології
	Публічне управління та адміністрування	Публічне управління та адміністрування
	Управління та адміністрування	Менеджмент
	Соціальні та поведінкові науки	Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії Міжнародні економічні відносини

**Результати щорічного академічного рейтингу українських університетів  
«Топ-200 Україна 2021» [159]**

<b>Рейтинг 2021</b>	<b>Заклад вищої освіти</b>	<b>Сума індексів закладу</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Київський національний університет ім. Шевченка	3.06
2	Національний технічний університет України Київський політехнічний інститут ім. Сікорського	4.38
3	Харківський національний університет ім. Каразіна	6.93
4	Національний університет «Львівська політехніка»	6.96
5	Сумський державний університет	8.02
6	Львівський національний університет ім. Франка	9.27
7	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	10.13
8	Національний університет біоресурсів і природокористування України	12.35
9	Національний авіаційний університет	14.1
10	Чернівецький національний університет ім. Федьковича	14.37
11	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	17.01
12	Харківський національний університет радіоелектроніки	17.07
13	Ужгородський національний університет	17.45
14	Одеський національний університет ім. Мечникова	17.71
15	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	19.13
16	Вінницький національний технічний університет	20.02
17	Дніпровський національний університет ім. Гончара	20.32
18	Прикарпатський національний університет ім. Стефаника	22.4
19	Західноукраїнський національний університет	22.73
20	Національний аерокосмічний університет ім. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»	23.09
21	Запорізький національний університет	23.9
22	Національний медичний університет ім. Богомольця	24.48
23	Національний університет харчових технологій	24.52
24	Тернопільський національний медичний університет ім. Горбачевського	24.77
25	Одеський національний політехнічний університет	25.21
26	Донецький національний університет імені Василя Стуса	26.95
27	Буковинський державний медичний університет	27.08

1	2	3
28	Волинський національний університет імені Лесі Українки	27.89
29	Харківський національний університет міського господарства ім. Бекетова	28.83
30	Вінницький національний медичний університет ім. Пирогова	29.46
31	Одеська національна академія харчових технологій	29.94
32	Національний фармацевтичний університет	30.43
33	Тернопільський національний технічний університет ім. Пулюя	30.96
34	Київський національний університет технологій та дизайну	31
35	Національний університет «Запорізька політехніка»	31.4
36	Київський національний торговельно-економічний університет	31.6
37	Львівський національний медичний університет ім. Галицького	32.46
38	Черкаський національний університет ім. Хмельницького	32.92
39	Донецький національний технічний університет	33.08
40	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	33.68
41	Миколаївський національний університет ім. Сухомлинського	34.69
42	Кременчуцький національний університет ім. Остроградського	34.85
43	Харківський національний медичний університет	34.97
44	Державний університет «Житомирська політехніка»	35.93
45	Київський національний економічний університет ім. Гетьмана	36.24
46	Київський національний університет будівництва і архітектури	36.28
47	Національний університет водного господарства та природокористування	37.26
48	Національний університет «Чернігівська політехніка»	37.49
49	Чорноморський національний університет ім. Могили	37.63
50	Криворізький національний університет	38.09
51	Хмельницький національний університет	39.33
52	Національний педагогічний університет ім. Драгоманова	39.36
53	Харківський національний автомобільно-дорожній університет	39.59
54	Придніпровська державна академія будівництва та архітектури	39.8
55	Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»	39.93
56	Українська медична стоматологічна академія	40.93
57	Український державний хіміко-технологічний університет	41.02
58	Національна металургійна академія України	41.19
59	Дніпровський державний медичний університет	41.38
60	Київський університет ім. Грінченка	41.41
61	Харківський національний економічний університет ім. Кузнеця	41.64
62	Херсонський державний університет	41.99
63	Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Моторного	43.27
64	Приазовський державний технічний університет	43.82
65	Івано-Франківський національний медичний університет	44.11
66	Тернопільський національний педагогічний університет ім. Гнатюка	44.9

1	2	3
67	Український державний університет залізничного транспорту	45.42
68	Луцький національний технічний університет	45.43
69	Луганський національний університет ім. Шевченка	46.41
70	Житомирський державний університет ім. Франка	46.76
71	Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого	46.78
72	Український Католицький Університет	47.56
73	Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Хмельницького	48.31
74	Східноукраїнський національний університет ім. Даля	48.55
75	Запорізький державний медичний університет	48.62
76	Одеський національний медичний університет	48.91
77	Таврійський національний університет ім. Вернадського	49.09
78	Сумський національний аграрний університет	50.2
79	Національний університет кораблебудування ім. Макарова	50.47
80	Національний лісотехнічний університет України	51.18
81	Національний університет фізичного виховання і спорту України	51.91
82	Донбаська державна машинобудівна академія	51.96
83	Одеський державний екологічний університет	52.04
84	Криворізький державний педагогічний університет	52.09
85	Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. Ушинського	52.27
86	Миколаївський національний аграрний університет	52.4
87	Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. Лазаряна	52.46
88	Донецький національний медичний університет	53.25
89	Національний університет «Острозька академія»	53.8
90	Університет державної фіскальної служби України	53.81
91	Одеська національна академія зв'язку ім. Попова	53.82
92	Уманський державний педагогічний університет ім. Тичини	54.03
93	Харківський національний університет внутрішніх справ	54.17
94	Харківський національний педагогічний університет ім. Сковороди	54.63
95	Університет банківської справи Національного банку України	55
96	Національний транспортний університет	55.11
97	Кам'янець-Подільський національний університет ім. Огієнка	55.67
98	Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького	55.94
99	Університет економіки та права «Крок»	56.21
100	Одеський національний економічний університет	56.67
101	Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Франка	56.98
102	Черкаський державний технологічний університет	57.02
103	Поліський національний університет	57.17

1	2	3
104	Національний університет «Одеська юридична академія»	57.5
105	Львівський державний університет фізичної культури ім. Боберського	57.85
106	Національний університет цивільного захисту України	58.04
107	Центральноукраїнський національний технічний університет	58.31
108	Донецький державний університет управління	59.3
109	Харківський національний університет будівництва та архітектури	60.57
110	Вінницький державний педагогічний університет ім. Коцюбинського	60.74
111	Національний університет «Одеська морська академія»	60.84
112	Маріупольський державний університет	61.29
113	Рівненський державний гуманітарний університет	61.38
114	Білоцерківський національний аграрний університет	62.11
115	Полтавський національний педагогічний університет ім. Короленка	62.53
116	Бердянський державний педагогічний університет	62.61
117	Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Василенка	62.87
118	Полтавська державна аграрна академія	63.32
119	Університет імені Альфреда Нобеля	63.34
120	Київський національний університет культури і мистецтв	63.57
121	Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ	64.46
122	Вінницький національний аграрний університет	64.69
123	Державний університет телекомунікацій	64.9
124	Харківський національний університет Повітряних Сил ім. Кожедуба	65.01
125	Українська академія друкарства	65.51
126	Українська інженерно-педагогічна академія	66.11
127	Центральноукраїнський державний педагогічний університет ім. Винниченка	66.3
128	Херсонський державний аграрно-економічний університет	66.99
129	Київський національний лінгвістичний університет	67.42
130	Херсонський національний технічний університет	67.48
131	Львівський торговельно-економічний університет	67.92
132	Європейський університет	67.96
133	Міжрегіональна Академія управління персоналом	68.05
134	Одеський національний морський університет	68.13
135	Полтавський університет економіки і торгівлі	69.07
136	Львівський державний університет безпеки життєдіяльності	70.34
137	Сумський державний педагогічний університет ім. Макаренка	70.43
138	Дніпровський державний аграрно-економічний університет	71.08
139	Дніпровський державний технічний університет	71.45
140	Харківський національний аграрний університет ім. Докучаєва	71.75
141	Уманський національний університет садівництва	72.57

1	2	3
142	Харківський державний університет харчування та торгівлі	72.61
143	Національна академія внутрішніх справ	72.84
144	Ніжинський державний університет ім. Гоголя	73.69
145	Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»	75.63
146	Державний університет інфраструктури та технологій	75.78
147	Луганський державний медичний університет	76.78
147	Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Сковороди	76.78
148	Національний університет «Чернігівський колегіум» ім. Шевченка	77.61
149	Харківська державна академія дизайну і мистецтв	77.86
150	Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»	78
151	Національна академія Національної гвардії України	78.53
152	Закарпатська академія мистецтв	78.58
153	Міжнародний гуманітарний університет	79.06
154	Херсонська державна морська академія	79.63
155	Донбаська національна академія будівництва і архітектури	79.71
156	Львівський державний університет внутрішніх справ	80.08
157	Одеський державний університет внутрішніх справ	80.13
158	Львівська національна академія мистецтв	80.29
159	Донбаський державний педагогічний університет	80.29
160	Академія праці, соціальних відносин і туризму	80.37
161	Одеська державна академія будівництва та архітектури	80.39
162	Національна академія образотворчого мистецтва і архітектури	80.77
163	Університет митної справи та фінансів	81
164	Мукачівський державний університет	81.54
165	Львівський національний аграрний університет	82.33
166	Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського	82.6
167	Одеський державний аграрний університет	83.18
168	Національна музична академія України ім. Чайковського	83.5
169	Національний університет оборони України ім. Черняховського	84.9
170	Львівський медичний інститут	85.6
171	Київський міжнародний університет	86.05
172	Київський університет права	86.17
173	Подільський державний аграрно-технічний університет	86.48
174	Національна академія сухопутних військ ім. Сагайдачного	86.77
175	Харківська державна академія культури	86.78
176	Вінницька академія безперервної освіти	87.13
177	Ізмаїльський державний гуманітарний університет	87.71
178	Університет менеджменту освіти	87.93

Продовження додатку Г

Продовження табл. Г.1

1	2	3
179	Хмельницький університет управління та права ім. Юзькова	88.05
180	Львівська національна музична академія ім. Лисенка	88.67
181	Харківський національний університет мистецтв ім. Котляревського	88.9
182	Бердянський університет менеджменту і бізнесу	88.95
183	Буковинський університет	89.33
184	Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II	89.58
185	Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв	89.85
186	Міжнародний науково-технічний університет ім. Бугая	90.19
187	Українсько-американський університет Конкордія	90.34
188	Національна академія управління	90.4
189	Академія адвокатури України	90.92
190	Одеська національна музична академія ім. Нежданової	91.03
191	Глухівський національний педагогічний університет ім. Довженка	91.5
192	ВПНЗ «Київський Медичний Університет»	91.65
193	Харківська державна академія фізичної культури	91.65
194	Донецький юридичний інститут	91.91
195	Класичний приватний університет	92.92
196	Український гуманітарний інститут	93.97
197	Національна академія статистики, обліку та аудиту	94
198	Луганський державний університет внутрішніх справ ім. Дідоренка	94.19
199	Київський національний університет театру, кіно і телебачення ім. Карпенка-Карого	94.36
200	Харківська державна зооветеринарна академія	94.61



**Список університетів, які взяли участь в опитуванні із зазначенням груп респондентів [155]**

<b>№</b>	<b>Назва ЗВО</b>	<b>Управлінці</b>	<b>Викладачі / дослідники</b>	<b>Студенти / аспіранти</b>	<b>Всього респондентів</b>	<b>Всього НПП</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1	Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського	5	15	5	25	20
2	Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова	5	20	5	30	25
3	Вінницький національний технічний університет	9	23	2	34	32
4	Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка	3	13	8	24	16
5	Донецький державний університет управління	5	18	5	28	23
6	Донецький національний технічний університет	8	17	4	29	25
7	Донецький національний університет імені Василя Стуса	3	14	10	27	17
8	Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана	5	20	5	30	25
9	Київський національний університет технологій та дизайну	8	11	3	22	19
10	Київський університет імені Бориса Грінченка	5	16	5	26	21
11	Луганський національний аграрний університет	11	19	10	40	30
12	Луцький національний технічний університет	5	21	6	32	26
13	Львівський національний університет імені Івана Франка	6	17	6	29	23
14	Маріупольський державний університет	5	16	5	26	21
15	Національний авіаційний університет	6	19	5	30	25
16	Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»	7	13	4	24	20

Продовження додатку Д

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7
17	Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова	1	13	4	18	14
18	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	3	31	5	39	34
19	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	7	8	0	15	15
20	Національний університет водного господарства та природокористування	0	21	0	21	21
21	Національний університет «Львівська політехніка»	3	2	22	27	5
22	Національний університет «Одеська юридична академія»	7	14	8	29	21
23	Національний університет «Острозька академія»	6	14	0	20	20
24	Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка	7	16	7	30	23
25	Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка	6	18	5	29	24
26	Полтавський університет економіки і торгівлі	14	13	5	32	27
27	Сумський державний університет	13	13	5	31	26
28	Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки	1	24	0	25	25
29	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	5	17	18	40	22
30	Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського	4	12	8	24	16
31	Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	8	6	5	19	14
32	Ужгородський національний університет	4	34	3	41	38
33	Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»	6	19	5	30	25
34	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	6	20	5	31	26

Продовження додатку Д

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7
35	Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія	9	29	21	59	38
36	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	7	19	5	31	26
37	Чернігівський національний технічний університет	10	18	1	29	28
<b>Всього ЗВО - 37</b>		<b>Управління</b>	<b>Викладачі / дослідники</b>	<b>Студенти / аспіранти</b>	<b>Всього респондентів</b>	<b>Всього НПП</b>
<b>Осіб</b>		<b>223</b>	<b>633</b>	<b>220</b>	<b>1076</b>	<b>856</b>

**Додаток Е**  
*Таблиця Е.1*

**Стандартизовані значення показників діяльності, рейтингування та конкурентоспроможності університетів**

**України в 2020 році**

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8
C_1	1,30378852	1,20224286	1,60788889	1,65280663	1,81222956	1,40340556	1,96660036	-0,30747895
C_2	0,0933848238	-0,0773226739	1,02165819	0,863369045	2,61610573	-0,0829825708	1,5428274	-0,590017748
C_3	0,353650033	0,371647691	0,300385073	0,186708255	-0,0511193074	0,469243462	0,106743899	-0,169348872
C_4	-0,113463508	-0,391601929	0,013550769	-0,241843579	1,1536926	1,22095203	-0,930908811	-1,33874556
C_5	-1,12042846	-1,98544672	-0,697253948	-1,59516516	-0,630471457	-1,21905992	-0,936414459	-0,467584269
C_6	0,513900663	0,192059545	0,61339039	0,367151132	0,977280876	1,27933716	1,60727586	-0,00453457329
C_7	-1,26590421	-1,379333673	-1,26882887	-1,61772052	-0,014032751	-0,717920873	-0,181007173	-0,429912429
C_8	-2,02055967	-1,51402784	-1,14844221	-1,09894725	-0,329769649	-0,0367610086	-1,14498136	-1,31833998
C_9	-0,652178394	-0,481396002	-0,771579625	-0,602729333	0,039091235	0,904699233	0,536832163	-0,00610423328
C_10	-1,03746183	0,259405099	-0,884638402	0,322040413	-0,333779007	-0,253272537	-0,323992089	-0,222717311
C_11	1,81977282	1,85324989	2,55737325	2,23924598	-0,590377883	-1,03782274	-0,312737897	0,347069263
C_12	-0,0236776937	-0,189565265	-0,34237501	-0,467397175	-0,167390673	-0,917403405	-0,65392614	-0,682627687
C_13	-0,704458742	-0,683432666	-0,616647227	-0,738061491	-0,568326417	-0,697242806	-0,403095296	0,0927843458
C_14	0,13202682	-0,12221971	0,0250660148	0,276929694	-0,976278536	-1,1631075	-1,2754976	-1,08132132
C_15	0,898047565	0,910412128	-0,316203996	-0,196732859	-0,664550996	1,80723605	1,08310579	1,37362689
C_16	1,0582982	0,977757683	0,25432409	0,54759401	-0,507183716	0,564119301	0,397247794	0,810118959
C_17	-0,0657292776	0,0349199172	0,477301122	0,412261852	-0,717674982	-0,382206369	-0,0645789116	1,63889943
C_18	0,830992337	1,02265472	-0,824968492	-0,309509658	-1,04744463	-1,14121308	-1,01349353	2,35623404

*Продовження додатку E*  
*Продовження табл. E.1*

	Var9	Var10	Var11	Var12	Var13	Var14	Var15	Var16
C_1	-0,470557939	2,391731	1,0396776	0,876624621	-0,053458421	2,19857196	0,39574241	1,69587783
C_2	1,94945432	1,22691421	1,0396776	0,876624621	1,06072762	0,845254091	1,520484	0,793693666
C_3	-0,470557939	-0,855637027	0,110164514	0,2715209	-0,205392881	1,37837931	1,520484	-0,485352242
C_4	0,336112814	-0,243814065	0,729839905	-0,380129261	1,13669485	0,230109604	2,27031172	1,84433852
C_5	-0,470557939	0,238584809	-0,137705643	-0,380129261	0,351700138	0,230109604	-0,728999177	1,70729789
C_6	-0,470557939	0,532730463	0,481969749	-0,14739706	-0,5092618	1,00929262	-0,354085314	-0,177010818
C_7	-0,470557939	1,76814221	0,543937288	-1,26451162	1,69378787	0,230109604	1,520484	0,736593402
C_8	-0,470557939	-0,632086329	-0,137705643	0,504253101	2,37749293	-0,467054147	-0,354085314	0,702333244
C_9	2,75612507	0,568027942	-0,385575799	-1,07832586	0,478312188	-0,754121574	-0,354085314	-0,142750659
C_10	-0,470557939	-0,796807896	-0,32360826	-1,03177942	-0,45861698	0,886263723	-0,354085314	-0,805113719
C_11	-0,470557939	-0,808573722	0,977710062	1,94719274	-0,990387589	-0,262005985	-0,728999177	-1,22765567
C_12	-0,470557939	0,744515335	1,22558022	-0,519768581	-0,43329457	-0,385034882	-0,728999177	-0,531032453
C_13	-0,470557939	-0,467364762	-1,31508889	-0,892140101	-0,154748061	0,230109604	0,0208285479	-0,553872558
C_14	-0,470557939	-0,820339548	-1,31508889	-0,985232981	-0,965065179	-0,303015617	-0,728999177	-0,770853561
C_15	-0,470557939	-0,643852155	-1,19115381	0,411160221	-0,35732734	-1,24623716	-0,728999177	-0,177010818
C_16	-0,470557939	-0,749744591	-0,137705643	1,80755342	-0,990387589	-1,2872468	-0,728999177	-0,508192347
C_17	-0,470557939	-0,8438712	1,0396776	0,923171061	-0,990387589	-1,36926606	-0,728999177	-0,953574405
C_18	1,54611894	-0,608554677	-2,24460197	-0,938686541	-0,990387589	-1,1642179	-0,728999177	-1,1477153

Описова статистика для кластера 1

	Mean	Standard deviation	Variance
Var1	0,637025	0,614523	0,377639
Var2	0,438993	0,674577	0,455054
Var3	1,080979	0,499896	0,249896
Var4	0,961109	0,648377	0,420392
Var5	1,801872	0,819462	0,671517
Var6	0,866587	0,824688	0,680110
Var7	1,705568	0,228346	0,052142
Var8	-0,300677	0,292801	0,085732
Var9	0,336113	1,397195	1,952153
Var10	1,383792	0,939377	0,882429
Var11	0,853775	0,321993	0,103679
Var12	0,535284	0,591219	0,349540
Var13	0,166003	0,807675	0,652339
Var14	1,351040	0,738553	0,545461
Var15	0,520714	0,943513	0,890216
Var16	0,770854	0,936653	0,877319

Таблиця Ж.2

Описова статистика для кластера 2

	Mean	Standard deviation	Variance
Var1	0,326146	0,855366	0,731652
Var2	0,443483	0,747071	0,558115
Var3	0,062962	0,996911	0,993832
Var4	0,227308	0,821943	0,675590
Var5	-0,562413	0,318797	0,101632
Var6	-0,275167	0,961343	0,924180
Var7	-0,246022	0,682167	0,465351
Var8	0,446272	1,086890	1,181330
Var9	-0,268890	0,637729	0,406699
Var10	-0,585023	0,483402	0,233678
Var11	-0,317412	1,182428	1,398135
Var12	0,099299	1,156512	1,337521
Var13	-0,653600	0,361292	0,130532
Var14	-0,352227	0,957243	0,916314
Var15	-0,391577	0,716817	0,513826
Var16	-0,716037	0,327100	0,106995

**Описова статистика для кластера 3**

	Mean	Standard deviation	Variance
Var1	-1,03451	0,711991	0,506931
Var2	-1,15036	0,690160	0,476320
Var3	-0,77451	0,502791	0,252798
Var4	-1,03128	0,606903	0,368331
Var5	0,04370	0,676281	0,457356
Var6	0,03038	1,037721	1,076864
Var7	-0,53130	0,700718	0,491005
Var8	-0,71214	0,591198	0,349515
Var9	0,33611	1,397195	1,952153
Var10	0,33977	0,920280	0,846916
Var11	0,12256	0,484775	0,235007
Var12	-0,51977	0,698972	0,488562
Var13	1,20760	0,847715	0,718620
Var14	-0,10617	0,471522	0,222333
Var15	0,47073	1,336083	1,785117
Var16	0,96956	0,817376	0,668103

**Матриця відстаней між кластерами**

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Cluster 1	0,000000	1,584473	1,730246
Cluster 2	1,258759	0,000000	1,091791
Cluster 3	1,315388	1,044888	0,000000

**Значення середніх величин кластерів**

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Var1	0,637025	0,326146	-1,03451
Var2	0,438993	0,443483	-1,15036
Var3	1,080979	0,062962	-0,77451
Var4	0,961109	0,227308	-1,03128
Var5	1,801872	-0,562413	0,04370
Var6	0,866587	-0,275167	0,03038
Var7	1,705568	-0,246022	-0,53130
Var8	-0,300677	0,446272	-0,71214
Var9	0,336113	-0,268890	0,33611
Var10	1,383792	-0,585023	0,33977
Var11	0,853775	-0,317412	0,12256
Var12	0,535284	0,099299	-0,51977
Var13	0,166003	-0,653600	1,20760
Var14	1,351040	-0,352227	-0,10617
Var15	0,520714	-0,391577	0,47073
Var16	0,770854	-0,716037	0,96956



## Статистичні характеристики отриманих кластерів

	Mean	Standard deviation
C_1	1,169731	0,873544
C_2	0,918741	0,808883
C_3	0,176970	0,615306
C_4	0,330944	0,990070
C_5	-0,490095	0,872882
C_6	0,369471	0,632297
C_7	-0,132292	1,131492
C_8	-0,443077	1,042530
C_9	0,003390	0,927266
C_10	-0,364295	0,518438
C_11	0,332031	1,338936
C_12	-0,283935	0,550326
C_13	-0,495082	0,391254
C_14	-0,658972	0,516863
C_15	0,030685	0,930738
C_16	0,064812	0,866419
C_17	-0,128788	0,842712
C_18	-0,400237	1,205360

	Mean	Standard deviation
Var1	-0,000000	1,000000
Var2	-0,000000	1,000000
Var3	-0,000000	1,000000
Var4	-0,000000	1,000000
Var5	-0,000000	1,000000
Var6	0,000000	1,000000
Var7	0,000000	1,000000
Var8	0,000000	1,000000
Var9	0,000000	1,000000
Var10	0,000000	1,000000
Var11	0,000000	1,000000
Var12	-0,000000	1,000000
Var13	-0,000000	1,000000
Var14	0,000000	1,000000
Var15	-0,000000	1,000000
Var16	-0,000000	1,000000

Продовження додатку К  
Таблиця К.2

Перевпорядкована матриця даних

	Var1	Var2	Var6	Var5	Var7	Var9	Var15	Var8
C_1	1,30379	1,20224	1,40341	1,81223	1,96660	-0,470558	0,395742	-0,30748
C_6	0,51390	0,19206	1,27934	0,97728	1,60728	-0,470558	-0,354085	-0,00453
C_9	-0,65218	-0,48140	0,90470	0,03909	0,53683	2,756125	-0,354085	-0,00610
C_8	-2,02056	-1,51403	-0,03676	-0,32977	-1,14498	-0,470558	-0,354085	-1,31834
C_3	0,35365	0,37165	0,46924	-0,05112	0,10674	-0,470558	1,520484	-0,16935
C_4	-0,11346	-0,39160	1,22095	1,15369	-0,93091	0,336113	2,270312	-1,33875
C_5	-1,12043	-1,98545	-1,21906	-0,63047	-0,93641	-0,470558	-0,728999	-0,46758
C_12	-0,02368	-0,18957	-0,91740	-0,16739	-0,65393	-0,470558	-0,728999	-0,68263
C_7	-1,26590	-1,37934	-0,71792	-0,01403	-0,18101	-0,470558	1,520484	-0,42991
C_11	1,81977	1,85325	-1,03782	-0,59038	-0,31274	-0,470558	-0,728999	0,34707
C_17	-0,06573	0,03492	-0,38221	-0,71768	-0,06458	-0,470558	-0,728999	1,63890
C_14	0,13203	-0,12222	-1,16311	-0,97628	-1,27550	-0,470558	-0,728999	-1,08132
C_18	0,83099	1,02266	-1,14121	-1,04745	-1,01349	1,546119	-0,728999	2,35623
C_16	1,05830	0,97776	0,56412	-0,50718	0,39725	-0,470558	-0,728999	0,81012
C_15	0,89805	0,91041	1,80724	-0,66455	1,08311	-0,470558	-0,728999	1,37363
C_10	-1,03746	0,25941	-0,25327	-0,33378	-0,32399	-0,470558	-0,354085	-0,22272
C_13	-0,70446	-0,68343	-0,69724	-0,56833	-0,40310	-0,470558	0,020829	0,09278
C_2	0,09338	-0,07732	-0,08298	2,61611	1,54283	1,949454	1,520484	-0,59002

*Продовження додатку К*  
*Продовження табл. К.2*

	Var3	Var4	Var11	Var14	Var13	Var12	Var16	Var10
C_1	1,60789	1,65281	1,03968	2,19857	-0,053458	0,87662	1,69588	2,391731
C_6	0,61339	0,36715	0,48197	1,00929	-0,509262	-0,14740	-0,17701	0,532731
C_9	-0,77158	-0,60273	-0,38558	-0,75412	0,478312	-1,07833	-0,14275	0,568028
C_8	-1,14844	-1,09895	-0,13771	-0,46705	2,377493	0,50425	0,70233	-0,632086
C_3	0,30039	0,18671	0,11016	1,37838	-0,205393	0,27152	-0,48535	-0,855637
C_4	0,01355	-0,24184	0,72984	0,23011	1,136695	-0,38013	1,84434	-0,243814
C_5	-0,69725	-1,59517	-0,13771	0,23011	0,351700	-0,38013	1,70730	0,238585
C_12	-0,34238	-0,46740	1,22558	-0,38503	-0,433295	-0,51977	-0,53103	0,744515
C_7	-1,26883	-1,61772	0,54394	0,23011	1,693788	-1,26451	0,73659	1,768142
C_11	2,55737	2,23925	0,97771	-0,26201	-0,990388	1,94719	-1,22766	-0,808574
C_17	0,47730	0,41226	1,03968	-1,36927	-0,990388	0,92317	-0,95357	-0,843871
C_14	0,02507	0,27693	-1,31509	-0,30302	-0,965065	-0,98523	-0,77085	-0,820340
C_18	-0,82497	-0,30951	-2,24460	-1,16422	-0,990388	-0,93869	-1,14772	-0,608555
C_16	0,25432	0,54759	-0,13771	-1,28725	-0,990388	1,80755	-0,50819	-0,749745
C_15	-0,31620	-0,19673	-1,19115	-1,24624	-0,357327	0,41116	-0,17701	-0,643852
C_10	-0,88464	0,32204	-0,32361	0,88626	-0,458617	-1,03178	-0,80511	-0,796808
C_13	-0,61665	-0,73806	-1,31509	0,23011	-0,154748	-0,89214	-0,55387	-0,467365
C_2	1,02166	0,86337	1,03968	0,84525	1,060728	0,87662	0,79369	1,226914

**Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності університету на  
ринку освітніх послуг [166; 217; 234; 244]**

<b>Основні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності</b>	<b>Оцінка поточного стану університетів на ринку освітніх послуг</b>	<b>Можливі заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Покращення системи управління університетом та забезпечення його автономії	Недостатній рівень автономії, неефективність управління університетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення системи ефективної управлінської взаємодії МОН, університету та зовнішніх стейкхолдерів</li> <li>– Забезпечення посилення ролі здобувачів освіти, викладачів, дослідників та громадськості в управлінні університетом</li> <li>– Розробка нормативно-правової бази фінансової, академічної та організаційної автономії університету</li> <li>– Диференціація рівня автономії університету відповідно до його реального потенціалу та делегування управлінських повноважень</li> <li>– Розширення автономії університету у напрямі визначення форм освіти та організації освітнього процесу</li> </ul>
Інтеграція університету у світовий освітній простір	Слабка інтеграція університетів у світовий освітньо-науковий простір	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Узгодження освітніх програм вітчизняних та іноземних університетів</li> <li>– Реалізація спільних освітніх програм подвійних дипломів</li> <li>– Стимулювання участі університету в міжнародних грантових програмах</li> <li>– Розробка та реалізація маркетингової стратегії щодо залучення на навчання іноземних студентів</li> <li>– Моніторинг основних світових рейтингів ЗВО та рівня інтеграції університету в світовий освітній простір</li> </ul>

1	2	3
Забезпечення високого рівня взаємодії бізнес-структур, держави та органів місцевого самоврядування, сприяння збалансованості їх інтересів	Низька інтенсивність взаємодії університету з наукою та бізнесом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення нових додаткових можливостей для конкретизації наявних потреб потенційних роботодавців в надаваних університетом освітніх та науково-технічних послугах</li> <li>– Залучення до розроблення і оцінювання освітніх програм роботодавців та органів місцевого самоврядування, посилення їх співпраці з університетами у підготовці фахівців</li> <li>– Унормування залучення представників бізнесу до навчального процесу</li> <li>– Створення механізму співпраці університету та державних інституцій з метою залучення здобувачів до розроблення та комерціалізації бізнес-проектів</li> </ul>
Застосування нових інтеграційних форм діяльності університету, організація представництва університету в галузевих та регіональних структурах суспільства	Вкрай мало асоціацій, спілок університетів і кластерів в освітній та науковій діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення конкурентоспроможних інтегрованих освітніх організацій, підвищення якості освітніх послуг</li> <li>– Створення науково-бізнесових, технологічних платформ на базі університету</li> <li>– Інтеграція університету в регіональні екосистеми та кластери Індустрії 4.0</li> <li>– Сприяння співпраці університету з бізнесом для формування замовлень на інноваційні дослідження</li> <li>– Заохочення університету до вступу у міжнародні освітні асоціації, організації, програми та фонди</li> </ul>

1	2	3
Цільова підготовка здобувачів, забезпечення збалансованості ринку праці та рівня освітніх послуг, а також їх якості та доступності для різних верств населення	Невідповідність змісту та якості освітніх послуг, що надаються університетом, актуальним потребам суспільства та економіки, викривлення у формуванні контингенту студентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка механізму укладання цільових угод про надання освітніх послуг між університетами та роботодавцями</li> <li>– Запровадження механізму стимулювання роботодавців до надання першого робочого місця випускникам</li> <li>– Розробка та запровадження механізму врахування інтересів роботодавців, потреб регіональних ринків праці при підготовці фахівців</li> <li>– Реформування змісту освітніх програм, посилення міждисциплінарної взаємодії у освітніх програмах</li> <li>– Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти із залученням зацікавлених сторін</li> <li>– Розширення повноважень університету щодо розробки вимог конкурсного відбору</li> </ul>
Впровадження у діяльність університету нових освітніх технологій	Лише незначна частка університетів відповідає освітнім технологіям за світовими стандартами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження підходів SMART-спеціалізації та Індустрії 4.0 в освітні програми</li> <li>– Створення індустрії інноваційних технологій та засобів навчання, що відповідають світовому науково-технічному рівню</li> <li>– Диджиталізація всіх процесів в діяльності університету</li> <li>– Унормування дистанційного навчання як форми здобуття освіти в університеті</li> <li>– Створення навчальних онлайн-платформ</li> </ul>

1	2	3
Формування та розвиток кадрового потенціалу університету	Погіршення кадрового забезпечення університету	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення рівня оплати праці викладачів</li> <li>– Забезпечення умов, гарантій праці та соціальних гарантій викладачів</li> <li>– Оптимізація структури навантаження викладачів</li> <li>– Мотивація на досягнення наукових і навчальних результатів</li> <li>– Забезпечення свободи викладача як носія і творця наукових знань</li> </ul>
Забезпечення стабільного рівня фінансування діяльності університету на основі ефективного поєднання державного фінансування та залучення коштів бізнесових структур	Брак фінансування, неефективне його використання, що призводить до відсутності можливостей розвитку університету та досягнення статутних цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ефективне використання бюджетних коштів, удосконалення формули фінансування університету</li> <li>– Унормування можливостей диверсифікації джерел фінансування університету в умовах автономної діяльності</li> <li>– Удосконалення механізму фінансування та комерціалізації університетської науки</li> <li>– Розширення майнових прав університету</li> </ul>
Оновлення матеріально-технічного, інформаційного забезпечення університету до рівня світових стандартів	Незадовільне матеріальне забезпечення університету, його невідповідність вимогам виробництва та розвитку економіки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення університету ліцензійними програмними продуктами відповідно до його спеціалізації</li> <li>– Забезпечення доступу до електронних бібліотек, баз статистичної інформації</li> <li>– Державне цільове інвестування у розвиток матеріально-технічного забезпечення університету</li> <li>– Модернізація і розвиток матеріально-технічного забезпечення університету через участь держави у створенні нових дослідницьких лабораторій і центрів</li> </ul>