

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### THEORETICAL APPROACHES OF THE COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

У статті проаналізовано підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» та запропоновано дефініцію «конкурентоспроможність закладу вищої освіти». Визначено найбільш важливі чинники зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентоспроможності. Здійснено ранжування внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність закладу вищої освіти. Проаналізовано вплив кожного з проранжованого чинника. Запропоновано заходи формування конкурентоспроможності закладу вищої освіти з урахуванням впливу найбільш вагомих чинників зовнішнього й внутрішнього середовища. Проаналізовано участь структурних підрозділів у реалізації заходів з формування конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Запропоновано напрями діяльності закладів закладу вищої освіти з формування конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, конкурентоспроможність, конкурентний потенціал, освітні послуги, ранжування чинників впливу, метод парних порівнянь, якість освіти, вартість навчання, формування конкурентоспроможності.

В статье проанализированы подходы к определению понятия «конкурентоспособность» и предложено дефиницию «конкурентоспособность учреждения высшего образования». Определены наиболее важные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование конкурентоспособности. Осуществлено ранжирование внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность учреждения высшего образования. Проанализировано влияние каждого из проранжированных факторов. Предложены мероприятия формирования конкурентоспособности учреждения высшего образования с учетом влияния на-

более значимых факторов внешней и внутренней среды. Проанализировано участие структурных подразделений в реализации мероприятий по формированию конкурентоспособности высших учебных заведений. Предложены направления деятельности учрежденной учреждения высшего образования по формированию конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

**Ключевые слова:** учреждение высшего образования, конкурентоспособность, конкурентный потенциал, образовательные услуги, ранжирование факторов влияния, метод парных сравнений, качество образования, стоимость обучения, формирование конкурентоспособности.

The article deals with the concept of "competitiveness of a institution of higher education". The author identifies the most important factors of the external and internal environment that influence the formation of competitiveness. The ranking of internal and external factors influencing the competitiveness of the institution of higher education is carried out. The influence of each of the predicated factor is analyzed. The measures of forming the competitiveness of universities should include: high level of quality of educational services, cooperation with enterprises of the region for employment of graduates, participation in social and public actions, image advertising educational institution in the media, creation of reserve and insurance funds, the development of flexible payment systems for training and benefits, innovative forms and methods of education. The directions of activity of institution of higher education on the formation of competitiveness in the market of educational services are considered.

**Key words:** institution of higher education, competitiveness, competitive potential, educational services, ranking of factors of influence, method of pair comparisons, quality of education, cost of training, formation of competitiveness.

УДК 338.465.4:334.021

Наволокіна А.С.

аспірант

Класичний приватний університет

**Постановка проблеми.** Питання конкурентоспроможності українських закладів вищої освіти (ЗВО) набувають на разі великого значення з огляду на поширення тенденцій транснаціоналізації навчання, навчання протягом всього життя, створення глобального інформаційного суспільства. Ринок праці висуває нові вимоги до рівня знань і вмінь молодих фахівців, що призводить до суттєвих змін в інтересах і очікуваннях абітурієнтів стосовно якості вищої освіти. Для того, щоб відповідати запитам ринку й займати прийнятну конкурентну позицію на ньому кожен заклад в галузі вищої освіти повинен формувати, розвивати й управляти своїм конкурентним потенціалом, використовуючи наявний маркетинговий інструментарій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у висвітлення проблем форму-

вання конкурентоспроможності ЗВО зробили такі українські й іноземні науковці, як: Т. Ольшанцева, І. Бритченко, К. Кравченко, І. Романова, Н. Пащенко, Р. Фатхутдінов, Л. Безтелесна, І. Либак, В. Лазарєв, С. Мохначев, І. Царенко, Т. Тардаскіна, І. Зубкова та інші. Однак питання уточнення термінології, визначення найбільш впливових на формування конкурентоспроможності чинників, розробки системи заходів щодо формування конкурентоспроможності потребують подальшого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення чинників, що найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність ЗВО та розробка системи заходів щодо її формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови господарювання майже в усіх галузях національної економіки ставлять високі

вимоги щодо рівня конкурентоспроможності організацій будь-якої форми власності. З метою більш досконалої розробки підходів до формування конкурентоспроможності ЗВО слід визначити сутність цього поняття.

Огляд літературних джерел свідчить про відсутність загальноприйнятого визначення понять «конкурентоспроможність» в загалі, і «конкурентоспроможність закладу вищої освіти».

Науковець М. Портер [14] характеризує конкурентоспроможність як здатність послуги або суб'єкта ринкових відносин «виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами». Тобто якщо організація здатна продавати свою продукцію (товари, послуги, роботи), то вона є конкурентоспроможною. Таке визначення було дано автором у 1993 р. За останні 25 років сутність конкурентоспроможності набула більш глибокого змісту, зважаючи на значну кількість чинників, що впливають на її формування.

Вчені Р. Фатхутдінов [13], Н. Пашенко [4], Л. Прус [11] вважають, що конкурентоспроможність – це здатність організації задовольняти певну потребу споживачів (покупців) на певному ринку. Такої ж думки дотримуються Л. Безтелесна та І. Либак [6], однак при цьому автори звертають увагу на необхідність забезпечення суспільної корисності та подальшого ефективного розвитку організації.

Значна кількість науковців розглядають конкурентоспроможність як похідну від використання ключових чинників успіху на ринку. До їх числа належать В. Лазарев і С. Мохначев [7], Л. Прус [11], К. Кравченко [2], Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко [12]. Серед таких чинників науковці зазначають фінансово-економічні, маркетингові, матеріально-технічні, кадрові й соціально-політичні показники діяльності.

Якість надання освітніх послуг є наріжним каменем визначення сутності конкурентоспроможності у дефініціях А. Петерсона [17], Т. Тардаскіної та І. Зубкової [9]. Такої ж думки дотримується Є. Голубков [15].

Вчені І. Романова [3], Т. Ольшанцева, І. Бритченко [1] розуміють під конкурентоспроможністю здатність організації до зайняття максимально вигідних позицій на ринку та завоювання певної його частки. Здатність організації до швидкої адаптації до ринкових умов, що постійно змінюються, згадується в дефініціях В. Лазарева й С. Мохначева [7], Л. Безтелесної й І. Либак [6].

Таким чином, можна підсумувати, що визначення поняття «конкурентоспроможність» мало тенденцію до розширення та ускладнення, що обумовлено зростанням кількості чинників, які впливають на умови функціонування господарюючих суб'єктів, підвищенням рівня вимог споживачів,

розвитком інформаційно-комунікаційних технологій.

Отже, на нашу думку, конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта господарювання задовольняти потреби споживачів за умов якомога повного використання наявного ресурсного потенціалу з метою створення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які в змозі забезпечити завоювання й утримання лідируючих позицій на ринку.

Стосовно сутності конкурентоспроможності ЗВО вважаємо доцільним таке визначення: це здатність створювати й надавати якісні освітні послуги. При цьому створення таких послуг передбачає наявність потужного ресурсного потенціалу: досвідченого професорсько-викладацького складу, матеріально-технічної та інформаційної бази, партнерських відносин з суб'єктами ринку праці. Надання освітніх послуг окрім використання вже згаданого ресурсного потенціалу повинно передбачати використання сучасних маркетингових технологій щодо просування послуг на ринку, здійснення масштабної профорієнтаційної роботи серед абітурієнтів, забезпечення економічного й соціального ефектів від господарської діяльності.

З метою визначення основних підходів до формування конкурентоспроможності ЗВО необхідно виявити найбільш вагомі чинники, що на неї впливають. Так, на думку Царенко І.О. чинниками, які впливають на конкурентоспроможність ЗВО є: науково-освітній потенціал; матеріально-технічна база; спектр освітніх послуг; ціна навчання; форми навчання; просування освітніх послуг на ринку; загальна популярність і репутація; швидкість реагування на зміни запитів споживачів (абітурієнтів і роботодавців); інноваційний потенціал і його реалізація; престижність спеціальностей; інтенсивність закордонних зв'язків; фінансова забезпеченість (стійкість) розвитку; конкурентний статус; конкурентоспроможність фахівців, підготовку яких здійснює ЗВО; якість освіти; оцінка рівня підготовки випускників роботодавцями; внутрішньо корпоративне середовище [8, с. 122].

Безтелесна Л.І. та Либак І.А. виділяють дві групи чинників, що впливають на конкурентоспроможність навчальних закладів: керовані й некерovanі. До першої групи автори віднесли якість освітніх послуг, працевлаштування випускників, цінову політику, імідж навчального закладу, склад спеціальностей, спеціалізації, умови навчання та проживання, інфраструктуру, вступну кампанію й наукову діяльність. До некерованих чинників віднесено соціально-демографічні, економічні, політично-правові, розвиток ринку освітніх послуг, розвиток ринку праці, технологічні, міжнародні, культурні чинники [6, с. 148].

Враховуючи думки вищезазначених науковців, а також інших авторів наукових праць з цієї тема-

тики [19-24], ми склали власний перелік чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентоспроможності ЗВО (табл. 1).

Кожна з виділених нами груп містить по 20 чинників. Задля розробки певних заходів з формування конкурентоспроможності ЗВО така чисельність чинників впливу є завеликою. Визначення найбільш вагомих з них можливо за допомогою методу парних порівнянь на основі баговимірного шкалування, який поєднує в собі положення теорії матриць і методів експертної та метричної оцінки. Головним елементом методу є ієрархія. Обмеженням цього методу є розмір матриць парних порівнянь. Цього можна уникнути за допомогою ієрар-

хічної декомпозиції. Перевагою цього методу є його універсальність та гнучкість.

Метод визначення пріоритетів окремих показників, що характеризують стан системи, складається з трьох етапів. Перший етап – побудова ієрархії, як структури вимог до системи. В нашу випадку – це визначення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища ЗВО, які будуть оцінюватись. Другий етап – проведення парних порівнянь в матрицях, що утворилися на кожному рівні ієрархії на основі експертних оцінок. Результатом такого порівняння є глобальні та локальні пріоритети. Числові значення в матрицях парних порівнянь отримують за допомогою спеціалізованої шкали відносної важливості (табл. 2). Експертами виступали автори

Таблиця 1

**Чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності ЗВО**

Чинники зовнішнього середовища	Чинники внутрішнього середовища
Рівень доходів населення	Вартість навчання
Кон'юнктура ринку праці	Якість освіти
Демографічна ситуація	Склад спеціальностей
Оцінка рівня підготовки випускників роботодавцями	Масштаб мережі філій
Обсяг державного замовлення	Матеріально-технічна база
Конкуренція з боку іноземних ЗВО	Фінансове забезпечення
Податкова політика держави	Професорсько-викладацький склад
Інфляційні процеси	Форми й методи навчання
Форми конкурентної боротьби	Спектр освітніх послуг
НТП	Міжнародні зв'язки
Імідж і престиж ЗВО	Працевлаштування випускників
Законодавча база	Вступна кампанія
Політична ситуація в країні	Забезпеченість літературою
Державна освітня політика	Якість комп'ютерних комунікацій
Доступність кредитного фінансування	Інтернет-сайт підтримки навчальних програм
Економічний розвиток регіону	Адаптаційні можливості ЗВО
Відносини з регіональною владою	Реклама
Темпи росту ринку	Профорієнтаційна робота
Ліцензування та акредитація	Система пільг
Інтереси й вимоги споживачів освітніх послуг	Інноваційна діяльність

Таблиця 2

**Шкала відносної важливості [18, с.75]**

Інтенсивність відносної важливості	Значення відносної важливості	Смислове пояснення
1	Однакова важливість	Однаковий внесок обох елементів
3	Незначна перевага	Практика і роздуми дають легку перевагу одного елементу над іншою
5	Істотна перевага	Практика і роздуми дають сильну перевагу одного елементу над іншою.
7	Значна перевага	Одному елементу надається настільки велика перевага, що він стає практично значущим
9	Дуже сильна перевага	Очевидна перевага одного елементу над іншим підтверджується найбільш сильно
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми міркуваннями	Застосовуються в компромісному випадку
Зворотні величини приведених чисел: 1/2, 1/3, 1/4, 1/5, 1/6, 1/7, 1/8, 1/9	Якщо при порівнянні одного елементу з іншим одержане одне з вказаних чисел, то при зворотному порівнянні набуто зворотного значення	Використовуються у випадках зворотного перевищення, коли порівнюваний елемент не перевищує, а поступається іншому елементу

наукових праць з проблем формування й управління конкурентоспроможністю ЗВО, керівники й викладачі українських закладів вищої освіти. Розрахунок результату здійснювався таким чином: по кожному рядку обчислюється додаток оцінок парних величин; з одержаних додатків витягується коріння  $n$ -го ступеня по числу досліджуваних чинників; набуті значення підсумовуються і розраховується відношення кожної компоненти до суми. Ці значення і є суб'єктивною оцінкою ступеня впливу кожного чинника.

На підставі проведених розрахунків можна скласти пріоритетний ряд чинників, що впливають на конкурентоспроможність ЗВО. Отже, до десяти найбільш важливих чинників зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність ЗВО, належать: обсяг державного замовлення, престиж ЗВО, інфляційні процеси, політична ситуація в країні, інтереси й вимоги споживачів освітніх послуг, рівень доходів населення, демографічна ситуація, темпи зростання ринку, конкуренція з боку іноземних ЗВО, ліцензування та акредитація (табл. 3).

Обсяг державного замовлення отримав найвищу оцінку в процесі ранжування з огляду на те, що надає вишам можливість залучити більшу кількість абітурієнтів, отримати відповідне фінансування, а значить мати нагоду розвивати свою матеріально-технічну базу, підвищувати професійний рівень викладацького складу, запроваджувати інноваційні освітні технології, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність. Також факт надання держзамовлення свідчить про достатній рівень якості освітніх послуг, що надаються навчальним закладом, відповідність чисельності та кваліфікації викладачів, позитивний імідж ЗВО.

Престижність навчального закладу займає другу позицію в рейтингу та свідчить про певну якість освітніх послуг, високу оцінку роботодавцями рівня підготовки випускників, достатній рівень затребуваності й успішності випускників як спеціалістів, активність ЗВО в проведенні соціальних і публічних акцій, наявність міжнародних і урядових винагород, довготривалу історію існування. Всі ці чинники сприяють формуванню високої конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Інфляційні процеси зайняли третє місце у рейтингу найбільш важливих в процесі формування конкурентоспроможності ЗВО чинників. Така оцінка, на наш погляд, пов'язана з тим, що інфляція значно скорочує можливості для коротко- і довгострокового розвитку навчального закладу, навіть за умов значної кількості студентів, державного замовлення на підготовку фахівців та позитивного іміджу ЗВО. Матеріально-технічна база потребує щорічного оновлення, рівень кваліфікації викладацького складу – щорічного підвищення, здійснення наукової роботи пов'язано з певними

витратами на матеріали, відрядження, участь в роботі наукових конференцій, публікацію наукових робіт тощо. Саме тому знецінення вітчизняної грошової одиниці в змозі створити певні загрози для розвитку конкурентного потенціалу ЗВО.

Вплив політичної ситуації в країні на формування й розвиток конкурентоспроможності навчального закладу має опосередкований характер. Якщо в країні присутні прояви політичної кризи, то її наслідками завжди є економічна й соціальна нестабільність. А значить суттєво знижується платоспроможний попит на освітні послуги, зростає безробіття та інфляція. Всі ці чинники негативно впливають на формування конкурентоспроможності ЗВО.

Інтереси й вимоги споживачів освітніх послуг здійснюють прямий вплив на діяльність закладів вищої освіти. Саме ці чинники формують попит на певні види освітніх послуг, що спонукає ЗВО відкривати нові спеціальності, запроваджувати нові форми навчання (електронне, мобільне, дистанційне), розробляти гнучкі навчальні плани, запроваджувати індивідуальні підходи до організації навчального процесу тощо. Врахування вимог споживачів створює для навчального закладу певні конкурентні переваги, що в змозі значно підвищити його конкурентоспроможність. З метою вивчення очікувань споживачів ЗВО необхідно здійснювати періодичний моніторинг контактних аудиторій.

Рівень доходів населення, на нашу думку, є визначним чинником зовнішнього середовища будь-якого закладу вищої освіти й особливо вищів приватної форми власності. Чим вищий рівень доходів, тим більшим є платоспроможність населення, і тим більшим може бути попит на освітні послуги. За умов достатнього рівня доходів старші члени родини можуть отримати другу вищу освіту, навчатися на курсах підвищення кваліфікації та ін. Тобто зростання ринку можливе завдяки реалізації принципу «навчання протягом всього життя», навіть за умов несприятливої демографічної ситуації в країні.

Демографічна ситуація є несприятливою для ЗВО, якщо щорічно зменшується чисельність випускників середніх навчальних закладів, які бажають продовжити навчання й отримати вищу освіту. Здебільшого така ситуація обумовлена низьким рівнем народжуваності, однак в останні роки інтенсивність міграційних процесів значно впливає на її погіршення. Конкуренція з боку іноземних ЗВО щорічно посилюється. При цьому основним мотивом обрання абітурієнтом іноземного вишу є можливість більш вдалого працевлаштування як в Україні, так і за кордоном.

Процедури ліцензування й акредитації формують асортиментний портфель ЗВО, тобто перелік спеціальностей, за якими може здійснюватись під-

Таблиця 3

Ранжування зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність ЗВО

№ з/п	Чинники	Чинники																Додаток за рядком, W	Значення $\frac{W}{\sum W}$	Ступінь впливу чинника	РАНГ					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16					17	18	19	20	
1.	Рівень доходів населення	1	7	8	4	0,13	0,25	4	0,33	5	7	0,14	7	0,33	6	7	5	7	0,33	6	4	1266356,217	2,019	0,066	6	
2.	Кон'юнктура ринку праці	0,14	1	0,25	3	0,11	0,17	5	0,25	0,2	6	0,13	7	0,25	0,2	0,25	0,2	0,33	0,25	0,33	0,17	3,10113E+08	0,421	0,014	16	
3.	Демографічна ситуація	0,13	4	1	5	0,14	0,5	5	0,2	6	7	0,17	8	0,5	7	6	5	8	5	6	4	1007596,8	1,996	0,065	7	
4.	Оцінка рівня підготовки випускників роботодавцями	0,25	0,33	0,2	1	0,13	0,17	5	0,33	3	6	0,14	6	0,25	3	4	5	6	0,33	0,5	0,2	0,027018946	0,835	0,027	11	
5.	Обсяг державного замовлення	8	9	7	8	1	6	7	4	5	8	3	7	4	8	8	6	7	5	6	5	9,17676E+14	5,599	0,182	1	
6.	Конкуренція з боку іноземних ЗВО	5	6	2	6	0,17	1	7	0,25	0,5	7	0,2	6	0,2	3	0,5	4	4	0,25	0,2	0,17	2,294082	1,042	0,034	9	
7.	Податкова політика держави	0,25	0,2	0,2	0,2	0,14	0,14	1	0,17	0,2	4	0,13	4	0,25	4	5	6	7	3	2	0,33	0,001152691	0,713	0,023	13	
8.	Інфляційні процеси	3	4	2	3	0,25	4	6	1	5	7	0,14	5	3	5	6	5	7	3	4	2	800150400	2,787	0,090	3	
9.	Форми конкурентної боротьби	0,2	5	0,17	0,33	0,2	2	5	0,2	1	5	0,13	4	0,25	2	3	0,5	4	0,25	0,33	0,17	0,002454824	0,740	0,024	12	
10.	НТП	0,14	0,17	0,14	0,17	0,13	0,14	0,25	0,14	0,2	1	0,17	0,2	0,17	0,2	0,25	0,33	0,5	0,17	0,2	0,14	1,63799E+14	0,205	0,007	20	
11.	Престиж ЗВО	7	8	6	7	0,33	5	8	7	8	8	1	7	5	7	8	7	8	7	7	7	5,23634E+14	5,444	0,177	2	
12.	Законодавча база	0,14	0,14	0,13	0,17	0,14	0,17	0,25	0,2	0,25	5	0,14	1	0,2	0,5	0,33	0,25	0,5	0,2	0,25	0,17	3,16283E+12	0,266	0,009	19	
13.	Політична ситуація в країні	3	4	2	4	0,25	5	4	0,33	4	6	0,2	5	1	3	4	4	5	3	6	3	49268736	2,425	0,079	4	
14.	Державна освітня політика	0,17	5	0,14	0,33	0,13	0,33	0,25	0,2	0,5	5	0,14	2	0,33	1	4	0,25	3	0,25	0,33	0,2	9,63175E+07	0,500	0,016	15	
15.	Доступність кредитного фінансування	0,14	4	0,17	0,25	0,13	2	0,2	0,17	0,33	4	0,13	3	0,25	0,25	1	0,2	3	0,17	0,2	0,14	1,93333E+08	0,411	0,013	17	
16.	Економічний розвиток регіону	0,2	5	0,2	0,2	0,17	2	0,17	0,2	2	2	0,14	4	0,25	4	5	1	6	0,25	0,33	0,17	0,000653704	0,693	0,022	14	
17.	Відносини з регіональною владою	0,14	3	0,13	0,17	0,14	0,25	0,14	0,14	0,25	2	0,13	2	0,2	0,33	0,33	0,17	1	0,2	0,25	0,14	2,14543E+11	0,293	0,010	18	
18.	Темпи росту ринку	3	4	0,2	3	0,2	4	0,33	0,33	4	6	0,14	5	0,33	4	6	4	5	1	5	0,2	1669,224776	1,449	0,047	8	
19.	Ліцензування та акредитація	0,17	3	0,17	2	0,17	5	0,5	0,25	3	5	0,14	4	0,17	3	5	3	4	0,2	1	0,17	0,161011784	0,913	0,030	10	
20.	Інтереси споживачів освітніх послуг	0,25	6	0,25	5	0,2	6	3	0,5	6	7	0,14	6	0,33	5	7	6	7	5	6	1	1732825,71	2,051	0,067	5	
																						Σ	30,803			

готовка фахівців. При цьому ЗВО повинен відповідати певним стандартам вищої освіти, а також державним вимогам щодо матеріально-технічного, кадрового та науково-методичного забезпечення навчального процесу. Чим ширшим є перелік спеціальностей, тим вищий рівень конкурентоспроможності має навчальний заклад. Тобто відмова від акредитації спеціальностей може стати суттєвою перешкодою у формуванні конкурентного потенціалу ЗВО.

До найбільш вагомих чинників внутрішнього середовища, на основі результатів дослідження, нами віднесено: вартість навчання, якість освіти, потенціал професорсько-викладацького складу, працевлаштування випускників, система пільг, склад спеціальностей, матеріально-технічна база, реклама, профорієнтаційна робота та вступна кампанія (табл. 4).

Вартість навчання і якість освіти впливають найбільшою мірою на процес формування конкурентоспроможності ЗВО серед усіх виділених нами чинників внутрішнього середовища.

Вартість навчання, з огляду на чинний рівень доходів населення, є визначальним чинником при виборі ЗВО, однак не можна сказати, що єдиним. Співвідношення ціни та якості визначає сукупний корисний ефект від придбання будь-якого товару або послуги. Якість освіти пов'язана з такими чинниками як потенціал викладацького складу, рівень розвитку матеріально-технічної бази ЗВО, можливість успішного працевлаштування. При цьому перші два чинника забезпечують певний рівень якості освітніх послуг, а останній залежить від якості отриманих студентами під час навчання знань та вмінь.

Позитивний вплив потенціалу професорсько-викладацького складу на формування конкурентоспроможності ЗВО можливий за умов здійснення постійних інвестицій у розвиток людського капіталу, що передбачає фінансування періодичних курсів підвищення кваліфікації, стажування, зокрема в іноземних вишах, оплату участі співробітників в роботі міжнародних наукових конференцій, симпозіумів, круглих столів тощо. Немаловажною в цьому напрямі також є розробка системи нематеріального стимулювання.

Складовими матеріально-технічної бази закладу вищої освіти є аудиторний фонд, наукові лабораторії, комп'ютерна техніка, пакети прикладних комп'ютерних програм, Internet-ресурс підтримки освітніх програм напрямів навчання, спортивний комплекс, їдальня, буфети, гуртожиток, бібліотека та читальні зали. Окрім впливу на якість надання освітніх послуг ці чинники також впливають на формування позитивного зовнішнього іміджу ЗВО.

Однією з суттєвих проблем системи вищої освіти наразі є працевлаштування випускників

українських вишів. Кількість вакансій на ринку праці не відповідає ліцензійним обсягам підготовки фахівців, що зумовлює необхідність запровадження договірних форм співробітництва між ЗВО та підприємствами регіону, в якому він розташований, на предмет проходження студентами виробничої практики та працевлаштування випускників. Таке співробітництво в змозі суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності навчального закладу.

Система пільг в оплаті за навчання як чинник конкурентоспроможності ЗВО майже не згадується в працях українських науковців. Однак такі системи працюють і в державних, і в приватних вишах. Державні навчальні заклади здебільшого надають пільги соціально незахищеним категоріям населення, а система пільг приватних ЗВО є більш широкою та економічно виваженою. Так, пільги можуть надаватися випускникам загальноосвітніх навчальних закладів, що мають високі успіхи у навчанні, особам, які є випускниками одного загальноосвітнього навчального закладу, особам, які здобувають в університеті ступінь бакалавра за двома спеціальностями одночасно, студентам, що успішно склали іспити та заліки під час заліково-екзаменаційної сесії. Гнучка система пільг може бути суттєвим мотиваційним чинником для студентів та чинником, що відчутно впливає на конкурентоспроможність ЗВО.

Рекламна та профорієнтаційна робота є засобами спонукання абітурієнтів зробити вибір на користь певного ЗВО. Якість цієї роботи залежить від обізнаності відповідальних осіб щодо потреб, інтересів, мотивів і очікувань цільової аудиторії, що зумовлює необхідність досконалого вивчення відповідних сегментів ринку. Також суттєвим чинником, на наш погляд, є час та періодичність реалізації рекламних і профорієнтаційних заходів.

Вступна кампанія є потужним чинником формування конкурентоспроможності вишу з огляду на те, що під час її проведення відбувається перший контакт потенційних споживачів з навчальним закладом. Позитивні враження абітурієнтів спроможні поліпшити зовнішній імідж ЗВО. З моменту запровадження вступу до ЗВО за сертифікатами зовнішнього незалежного оцінювання проведення вступної кампанії зведено до роботи з документами. Однак, це не виключає особистих контактів представників вишу з абітурієнтами, і чим більш продуктивними будуть ці контакти, тим більш потужним буде конкурентний потенціал ЗВО.

Таким чином, відібрані під час парного порівняння чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, необхідно враховувати при розробці системи заходів щодо формування конкурентоспроможності ЗВО (табл. 5).

Отже, враховуючи визначену за допомогою методу парного порівняння ступінь впливовості

Таблиця 4

Ранжування внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність ЗВО

№ з/п	Чинники	Чинники																				Додаток за рядком, W	Значення W	Ступінь впливу чинника	РАНГ			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20							
1.	Вартість навчання	0,25	1	6	5	6	7	8	4	5	6	7	8	5	6	7	8	6	7	8	5	6	7	8	3,58467E+14	5,342	0,168	1
2.	Якість освіти	0,17	0,17	1	5	0,25	4	0,2	4	6	4	5	6	8	5	6	7	8	4	5	6	7	8	1,46313E+13	4,553	0,143	2	
3.	Склад спеціальностей	0,2	0,14	0,2	1	0,25	0,33	0,14	0,2	0,25	3	0,17	0,2	3	0,2	0,25	3	0,2	0,25	3	0,2	0,25	3	2,936424,96	2,106	0,066	6	
4.	Масштаб мережі філій	0,17	0,2	4	4	1	4	0,17	4	5	4	0,2	5	6	3	2	4	2	2	0,5	2	2	0,5	7	5,96660,6976	1,733	0,055	7
5.	Матеріально-технічна база	0,14	0,13	0,25	3	0,25	1	0,2	0,25	0,33	4	0,17	0,2	0,25	0,2	0,17	3	0,25	0,33	0,2	5	1,61098E-08	0,408	0,013	15			
6.	Фінансове забезпечення	0,2	0,25	5	7	6	5	1	6	7	8	4	6	9	7	6	8	5	7	4	7	4	7	1,25464E+12	4,026	0,127	3	
7.	Професорсько-викладацький склад	0,14	0,17	0,25	5	0,25	4	0,17	1	0,5	4	0,25	0,33	5	0,5	0,33	5	0,25	0,33	0,2	6	0,000340784	0,671	0,021	13			
8.	Форми й методи навчання	0,14	0,2	0,2	4	0,2	3	0,14	2	1	3	0,2	0,25	6	0,25	0,2	4	0,33	0,5	0,17	5	9,5002E-05	0,629	0,020	14			
9.	Спектр освітніх послуг	0,17	0,17	0,17	0,33	0,25	0,25	0,13	0,25	0,33	1	0,17	0,2	2	0,25	0,2	0,33	0,25	0,33	0,17	3	5,13044E-11	0,306	0,010	18			
10.	Міжнародні зв'язки	0,25	0,25	5	6	5	6	0,25	4	5	6	1	6	8	7	7	8	5	7	5	8	4,4452800000	3,407	0,107	4			
11.	Працевлаштування випускників	0,2	0,17	0,25	5	0,2	5	0,17	3	4	5	0,17	1	5	2	4	0,25	0,33	0,17	6	6	0,49611474	0,966	0,030	10			
12.	Вступна кампанія	0,13	0,13	0,14	0,33	0,17	4	0,11	0,2	0,17	0,5	0,13	0,2	1	0,33	0,25	0,5	0,17	0,2	0,17	2	1,23093E-11	0,285	0,009	19			
13.	Забезпеченість літературою	0,17	0,2	0,17	5	0,33	5	0,14	2	4	4	0,14	0,5	3	1	2	5	0,25	0,33	0,2	4	0,029608952	0,839	0,026	12			
14.	Якість комп'ютерних комунікацій	0,14	0,17	0,2	4	0,5	6	0,17	3	5	5	0,14	0,5	4	0,5	1	5	0,33	0,5	0,25	5	0,105145425	0,893	0,028	11			
15.	Інтернет-сайт підтримки навчальних програм	0,17	0,2	0,17	0,33	0,25	0,33	0,13	0,2	0,25	3	0,13	0,25	2	0,2	2	1	0,2	0,25	0,17	3	2,03444E-09	0,368	0,012	17			
16.	Адаптаційні можливості ЗВО	0,2	0,17	0,2	5	0,5	4	0,2	4	3	4	0,2	4	6	4	3	5	1	2	0,25	6	564,0192	1,373	0,043	8			
17.	Реклама	0,17	0,14	0,17	4	0,5	3	0,14	3	2	3	0,14	3	5	3	2	4	0,5	1	0,2	7	2,158272346	1,039	0,033	9			
18.	Профорієнтаційна робота	0,2	0,2	0,2	6	4	5	0,25	5	6	6	0,2	6	7	5	4	6	4	5	1	8	6,967296	2,199	0,069	5			
19.	Система пільг	0,13	0,13	0,14	0,2	0,14	0,2	0,14	0,17	0,2	0,33	0,13	0,17	0,5	0,25	0,2	0,33	0,17	0,14	0,13	1	1,17406E-14	0,201	0,006	20			
20.	Інноваційна діяльність																							31,732				

чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, серед найбільш важливих заходів з формування конкурентоспроможності ЗВО можна зазначити:

- забезпечення певного рівня якості освітніх послуг, відповідної чисельності та кваліфікації викладачів;
- співпраця з підприємствами регіону щодо працевлаштування випускників,
- участь в соціальних і публічних акціях;
- іміджева реклама навчального закладу в засобах масової інформації;
- створення резервних та страхових фондів;
- здійснення періодичного моніторингу контактних аудиторій з метою оптимізації продуктового портфелю;

- розробка гнучких систем оплати навчання (щомісячно, щоквартально) та системи пільг;
- інвестиції в розвиток людського капіталу;
- матеріальне й нематеріальне стимулювання персоналу;
- розвиток матеріально-технічної бази; впровадження інноваційних форм і методів навчання.

Як свідчать дані табл. 5, до реалізації заходів з формування конкурентоспроможності ЗВО повинні бути залучені понад десять структурних підрозділів. При цьому лівова частка роботи відноситься до компетенції керівництва закладу, навчального відділу, відділу маркетингу, фінансової служби та кафедр (рис. 1).

Таблиця 5

**Заходи формування конкурентоспроможності закладу вищої освіти з урахуванням впливу найбільш вагомих чинників зовнішнього й внутрішнього середовища**

Чинник впливу	Заходи з формування конкурентоспроможності ЗВО	Структурний підрозділ-виконавець
Обсяг державного замовлення	Забезпечення певного рівня якості освітніх послуг, відповідної чисельності та кваліфікації викладачів, підтримка позитивного іміджу ЗВО для отримання держзамовлення та акредитації спеціальностей	Керівництво закладу, відділ ліцензування й акредитації
Ліцензування та акредитація		
Престиж ЗВО	Забезпечення певного рівня якості освітніх послуг, співпраця з підприємствами регіону щодо працевлаштування випускників, участь в соціальних і публічних акціях, іміджеві реклама у засобах масової інформації	Керівництво закладу, деканати, відділ маркетингу, кафедри
Інфляційні процеси	Створення резервних та страхових фондів	Фінансова служба
Політична ситуація в країні		
Інтереси й вимоги споживачів	Здійснення періодичного моніторингу контактних аудиторій з метою оптимізації продуктового портфелю	Відділ маркетингу, навчальний відділ
Склад спеціальностей		
Рівень доходів населення	Розробка гнучких систем оплати навчання (щомісячно, щоквартально) та системи пільг	Фінансова служба
Вартість навчання		
Система пільг		
Демографічна ситуація	Розширення асортименту освітніх послуг з метою охоплення нових сегментів ринку (курси підвищення кваліфікації, підготовчі курси, майстер-класи, тренінги тощо)	Навчальний відділ, кафедри
Темпи зростання ринку		
Конкуренція з боку іноземних ЗВО	Розвиток міжнародних зв'язків, програм студентського обміну, стажування за кордоном	Відділ міжнародних зв'язків
Якість освіти	Створення умов для розвитку потенціалу кадрового складу, розвиток матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних форм і методів навчання	Керівництво, кадрова служба, навчальний відділ, кафедри
Професорсько-викладацький склад	Інвестиції в розвиток людського капіталу, матеріальне й нематеріальне стимулювання персоналу	Керівництво, кадрова служба, фінансова служба
Працевлаштування випускників	Співробітництво з підприємствами регіону на предмет проходження студентами виробничої практики та працевлаштування випускників	Деканати
Матеріально-технічна база	Періодичне оновлення техніки й обладнання, ремонт приміщень	Керівництво, господарська служба
Реклама	Створення рекламних продуктів та проведення рекламних акцій на основі досконалого вивчення відповідних сегментів ринку	Відділ маркетингу, відділ профорієнтації
Профорієнтаційна робота		
Вступна кампанія	Забезпечення ефективної роботи приймальної комісії	Керівництво, навчальний відділ

Примітка: складено автором



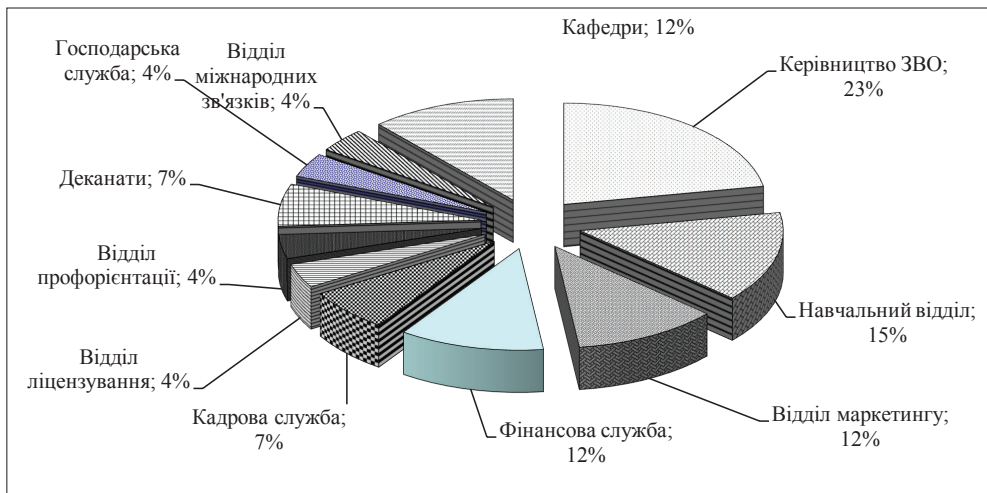


Рис. 1. Участь структурних підрозділів у реалізації заходів з формування конкурентоспроможності ЗВО

Примітка: розроблено автором на основі даних табл. 5

Таким чином, думка про те, що формування конкурентоспроможності ЗВО є завданням виключно служби маркетингу є помилковою, зважаючи на різноспрямованість та багатогранність завдань, які постають в процесі такої діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Конкурентоспроможність ЗВО – це здатність створювати й надавати якісні освітні послуги за наявності потужного ресурсного потенціалу з використанням сучасних маркетингових технологій, здійсненням масштабної профорієнтаційної роботи серед абітурієнтів з метою забезпечення економічного й соціального ефектів від господарської діяльності.

Найбільш впливовими на процес формування конкурентоспроможності ЗВО чинниками зовнішнього середовища є обсяг державного замовлення, престиж ЗВО, інфляційні процеси, політична ситуація в країні, інтереси й вимоги споживачів освітніх послуг. Серед чинників внутрішнього середовища можна зазначити вартість навчання, якість освіти, потенціал професорсько-викладацького складу, працевлаштування випускників, систему пільг.

Відповідно до названих чинників впливу заходи з формування конкурентоспроможності ЗВО повинні передбачати: забезпечення певного рівня якості освітніх послуг, відповідної чисельності та кваліфікації викладачів, співпрацю з підприємствами регіону щодо працевлаштування випускників, участь в соціальних і публічних акціях, іміджеву рекламу навчального закладу в ЗМІ, створення резервних та страхових фондів, здійснення періодичного моніторингу контактних аудиторій, розробку гнучких систем оплати навчання та пільг, інвестиції в розвиток людського капіталу, розвиток матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних форм і методів навчання. Левова частка цієї роботи відноситься до компетенції керівництва

закладу, навчального відділу, відділу маркетингу, фінансової служби та кафедр.

Перспективними напрямками подальших розвідок в розрізі обраної тематики можуть бути розробка оптимальної моделі оцінювання конкурентного потенціалу ЗВО та прийомів і методів управління цим потенціалом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ольшанцева Т.О., Бритченко І.Г. Методи підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг вищих навчальних закладів. І Междунар. науч.-практ. Интернет-конф. «Актуальные вопросы повышения конкурентоспособности государства, бизнеса и образования в современных экономических условиях» (Полтава, 14-15 февраля 2013 г.). URL: [http://www.confcontact.com/20130214\\_econ/2\\_olshantseva.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/2_olshantseva.htm).
2. Кравченко К.В. Управление конкурентоспособностью заклада вищої освіти. Науковий вісник Донбасу. 2011. № 3 (15). URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf>.
3. Романова И.Б. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения. Ульяновск : Средневолж. науч. центр, 2005. 140 с.
4. Пащенко Н.И. Конкурентоспособность вузов и стратегии их деятельности в условиях региональной конкуренции : дис. ... канд. экон. наук / Н.И. Пащенко. Уфа, 1999. 20 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью вуза. Высш. образование в России. 2006. № 9. С. 37–38.
6. Безтелесна Л.І., Либак І.А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 9. С. 145-151.
7. Лазарев В.А., Мохначев С.А. Конкурентоспособность вуза как объект управления: монография. Екатеринбург: Пригородные вести. 2003. 160 с.

8. Царенко І.О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності вищих навчальних закладів. Молодий вчений. 2015. № 2 (17) лютий. С. 122-125.
9. Тардаскіна Т.М., Зубкова І.Г. Складові конкурентоспроможності ЗВО та визначення методів її оцінки. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=68072>.
10. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.
11. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів. Вісник Тернопільського держ. екон. ун-ту. 2006. № 2. С. 114-123.
12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез». 1997. 304 с.
14. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 895 с.
15. Голубков Е.П. Маркетинг: Словарь-справочник. М.: Дело, 2000. 440 с.
16. Энциклопедический словарь бизнеса. Менеджмент, маркетинг, информатика / Под ред. М.И. Молдованова. М.: Техника, 1993. 856 с.
17. Петерсонс А. Корпоративная культура негосударственного вуза как фактор обеспечения устойчивого развития. Труд и социальные отношения. 2008. № 3. С. 79-84.
18. Зиновьев И.Ф., Черемисина С.Г. Методика экономических исследований: монография. Симферополь: Таврия, 2005. 176 с.
19. Теловата М.Т. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів України. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41592/2/2017n862\\_Telovata\\_M\\_T-Classification\\_of\\_factors\\_319-323.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41592/2/2017n862_Telovata_M_T-Classification_of_factors_319-323.pdf).
20. Заярная И.А. Теория и методология формирования эффективной системы управления конкурентоспособностью ВУЗа: монография. – 2-е изд., доп. и перераб. Тверь: ООО «Тверский печатник», 2015. 231 с.
21. Горинь Я.О., Сенишин О.С., Горинь М.О. Фактори конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг. Молодіжний економічний дайджест. 2014. № 1 (1). С. 123-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/med\\_2014\\_1\(1\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1(1)_25).
22. Малихіна Я.А. Конкурентоспроможність як показник зовнішньої ефективності діяльності ЗВО. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. 2014. Вип. 1. С. 104-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdytp\\_2014\\_1\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdytp_2014_1_38).
23. Різник Н.М., Бачинська О.М. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО. Економіка і регіон. 2013. № 4 (41). С. 64-69.
24. Сацик В.І. Ключові фактори становлення конкурентоспроможних університетів. Економіка України. 2013. № 5 (618). С. 75-90.