

Міністерство освіти і науки України

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

**Підвищення конкурентоспроможності ОНТУ на ринку
освітніх послуг Південного регіону**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.4.6

Здобувачка Анна ДЕХТА
Керівник к.с.н., доц. Ірина МУНТЯН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту
Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувач кафедри
менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту та логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри менеджменту і логістики

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВР

здобувачки вищої освіти Дехта Анни

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності ОНТУ на ринку освітніх послуг Південного регіону», затверджена наказом по університету від 29.02.2024 р. №108-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. **Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ. 1.1. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. 1.2. Вибір стратегії конкурентоспроможності ЗВО. Висновки до розділу 1. РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ. 2.1. Державні заклади вищої освіти України: аналітичний огляд конкурентоспроможності. 2.2. Загальна характеристика Одеського національного технологічного університету. 2.3. Динаміка основних показників конкурентоспроможності ОНТУ. Висновки до розділу 2. РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОНТУ. 3.1. Система внутрішніх та зовнішніх факторів, визначаючих конкуренту позицію ОНТУ на ринку вищої професійної освіти. 3.2. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ОНТУ. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел.**
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 9, рисунків 17.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.24 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.24-11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.24-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності

Здобувач-дипломник _____ Дехта А.С.

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. В сучасних умовах на ринку освітніх послуг в сегменті вищої професійної освіти склалась ситуація, при якій не тільки абітурієнти конкурують між собою за можливість навчатися в обраному ЗВО переважно на бюджетній формі навчання, а й самі виші «борються» за абітурієнтів. Зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг орієнтує українські ЗВО розробляти такі стратегії та програми, які дозволяють максимально трансформувати потенційні конкурентні переваги в реальні на конкретних сегментах ринку з урахуванням статусу вишу і масштабу завдань, які він вирішує. З цієї точки зору, проблема формування конкурентної стратегії для українських ЗВО є не просто актуальною, вона стає фактором виживання. З іншої сторони, правильний вибір та реалізація вишом конкурентної стратегії підвищує якість освітньої системи і позитивно позначається на конкурентоспроможності національної економіки.

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ» визначено сутність, основні фактори забезпечення та вибір стратегії конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

У другому розділі «ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ» представлений аналітичний огляд конкурентоспроможності державних заклади вищої освіти України, загальна характеристика ОНТУ, динаміка його основних показників конкурентоспроможності.

У третьому розділі «РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОНТУ» представлений аналіз системи внутрішніх та зовнішніх факторів, визначаючих конкурентну позицію ОНТУ на ринку вищої професійної освіти, розроблені заходи з підвищення конкурентоспроможності ОНТУ.

Ключові слова: конкурентоспроможність закладів вищої освіти, система вищої освіти, конкурентні переваги, конкурентна позиція, стратегія.

SUMMARY

Actuality of theme. In modern conditions, a situation has developed in the market of educational services in the segment of higher professional education, in which not only applicants compete with each other for the opportunity to study in the chosen higher education institution, mainly on a budget form of education, but also the higher education institutions themselves "fight" for applicants. Growing competition in the market of educational services guides Ukrainian higher education institutions to develop such strategies and programs that allow to maximally transform potential competitive advantages into real ones in specific market segments, taking into account the status of the higher education institution and the scale of the tasks it solves. From this point of view, the problem of forming a competitive strategy for Ukrainian higher education institutions is not only urgent, it becomes a factor of survival. On the other hand, the correct choice and implementation of a highly competitive strategy increases the quality of the educational system and positively affects the competitiveness of the national economy.

In the first chapter "THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION" the essence, the main factors of ensuring and the choice of the strategy of the competitiveness of institutions of higher education are determined.

The second chapter "TENDENCIES AND DYNAMICS OF THE DEVELOPMENT OF THE MARKET OF HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION SERVICES AT THE CURRENT STAGE" presents an analytical review of the competitiveness of public higher education institutions of Ukraine, the general characteristics of ONTU, the dynamics of its main competitiveness indicators.

The third chapter "DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL BASIS FOR THE FORMATION OF ONTU'S ACTIVITY STRATEGY" presents an analysis of the system of internal and external factors determining the competitor's position of ONTU on the market of higher professional education, developed measures to increase ONTU's competitiveness.

Keywords: competitiveness of higher education institutions, higher education system, competitive advantages, competitive position, strategy.

ЗМІСТ	СТОР.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ..	11
1.1 . Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення	11
1.2 . Вибір стратегії конкурентоспроможності ЗВО	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	27
2.1. Державні заклади вищої освіти України: аналітичний огляд конкурентоспроможності	27
2.2. Загальна характеристика Одеського національного технологічного університету	38
2.3. Динаміка основних показників конкурентоспроможності ОНТУ	44
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОНТУ	49
3.1. Система внутрішніх та зовнішніх факторів, визначаючих конкуренту позицію ОНТУ на ринку вищої професійної освіти	49
3.2. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ОНТУ	54
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. З переходом до постіндустріального етапу розвитку світової економічної системи більшість українських закладів вищої освіти опинилися в ситуації залучення до ринково-орієнтованої діяльності, заснованої на конкуренції: а) державне замовлення на підготовку спеціалістів, б) кошти населення та юридичних осіб, готових оплачувати освітні послуги; в) кошти, що виділяються державними та недержавними інституціями, фондами та корпораціями у вигляді грантів на наукові дослідження. Більше того, університети на рівні з підприємствами включились у конкурентну боротьбу за просування високотехнологічної продукції, що виготовляється самими ЗВО або асоційованими з ними структурами (науковими центрами, кластерами, парками). За таких умов перед вітчизняними закладами вищої освіти постає нагальна проблема пошуку дієвих форм і механізмів здійснення своєї поведінки на ринковому просторі. Подібні трансформації обумовлюють необхідність виявлення профілю унікальної ціннісної пропозиції університету та розробки дієвого управлінського інструментарію, що дозволяє університетам свідомо і ефективно створювати та набувати стійких конкурентних переваг не тільки на національному, а й світовому рівнях.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичним та методичним аспектам конкурентоспроможності закладів вищої освіти було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників, як Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Ю., Таланова Ж. В., Кравченко К.В., Ніколаєнко С.М., Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Сулим Т.А., Зацерківна М. О. та ін. Однак у науковій літературі й досі залишаються недостатньо опрацьованими методичні аспекти стратегічного розвитку ЗВО в умовах конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг.

Мета дослідження - розробка теоретико-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо побудови процесу формування конкурентної

стратегії ОНТУ за критеріями зміцнення його конкурентної позиції на ринку освітніх послуг.

Відповідно до обраної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- на основі дослідження сутності конкуренції вивчити природу конкуренції серед закладів вищої освіти в умовах регіональної конкуренції;
- обґрунтувати важливість розробки стратегії конкурентоспроможності ЗВО;
- проаналізувати особливості та умови конкурентоспроможності державних закладів вищої освіти України;
- охарактеризувати структуру, показники конкурентоспроможності Одеського національного технологічного університету;
- розробити рекомендації щодо посилення конкурентоспроможної стратегії діяльності ОНТУ.

Об'єктом дослідження є Одеський національний технологічний університет.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні аспекти та підходи щодо стратегії посилення конкурентних переваг Одеського національного технологічного університету.

Інформаційно-нормативна база дослідження. Теоретичною і методичною основою виконаного дослідження є праці та загальнонаукові положення з економічної теорії різних економічних систем, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань оцінки конкурентоспроможності та потенційних можливостей закладів вищої освіти, а також Закони України, що відображають різні аспекти досліджуваної проблеми.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звіти про результати діяльності Одеського національного технологічного університету, інформаційні ресурси мережі Internet, літературні джерела і публікації.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано

загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Під час дослідження застосовувалися методи: аналізу та синтезу, економіко-статистичного аналізу, системного та логічного аналізу, оптимізаційного моделювання, методи порівняння та узагальнення.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 67 сторінок, 9 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення

В сучасному розвинутому інформаційно-інтелектуальному суспільстві освіта є одним із основним засобів досягнення економічних, соціальних і політичних цілей, як результат виступає одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності економіки нашої країни. Як свідчить практичний досвід, без конкурентоспроможної системи освіти не може бути конкурентоспроможної робочих фахівців, а без них – конкурентоспроможної економіки. В сучасних умовах конкуренція країн світу в економіці зводиться до конкуренції в галузі науки і техніки і, як наслідок, – у галузі підготовки кваліфікованих кадрів. Зазначений взаємовплив дає підстави стверджувати про те, що існує взаємозв'язок між конкурентоспроможністю країни та її системою освіти. Разом з тим, основу конкурентоспроможності системи освіти складає конкурентоспроможність кожного окремого закладу вищої освіти. На рис. 1.1. представлений взаємозв'язок конкурентоспроможності держави з системою вищої освіти.



Рис. 1.1. Зв'язок конкурентоспроможності держави з системою вищої освіти.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 7, 8]

Освітні послуги на сучасному ринку так само, як і будь-який товар, реалізуються в умовах жорсткої конкуренції. Як наслідок, сучасним закладам вищої освіти доводиться нарощувати конкурентну перевагу, завойовувати міцні позиції на ринку освітніх послуг. Зазначені зміни у стратегії діяльності ЗВО продиктовані політичними, соціально-економічними перетвореннями, що відбуваються в країні, розвитком індустрії інноваційних технологій, демографічною ситуацією, зростанням вимог зі сторони споживачів освітніх послуг.

Зростання конкуренції обумовлено розширенням ринку освітніх послуг. Як наслідок, окреслюється складна конкурентна ситуація за низкою популярних спеціальностей, що відповідно вимагає від закладів вищої освіти стратегію активних дій, щоб залишатися конкурентоспроможними та затребуваними на ринку освітніх послуг. Варто також відзначити високу конкуренцію освітніх послуг, які надаються як державними, і недержавними установами. У багатьох регіонах України значна кількість ЗВО, які надають можливість здобути вищу або додаткову освіту за аналогічними спеціальностями. Логічним результатом цієї ситуації є прагнення кожного закладу вищої освіти надавати освітні послуги на більш високому рівні, ніж конкурент, пропонувати додаткові послуги. Конкурентна боротьба між закладами вищої освіти – це сукупність дій, які направлені на завоювання міцних та впевнених позицій на ринку освітніх послуг.

Серед основних тактик, які впроваджують вищі наукові школи: постійне оновлення освітніх програм, розширення спектру освітніх послуг відповідно до сучасних вимог ринку праці; ефективне використання наявних ресурсів; підвищення якості наданих освітніх послуг. Ці стратегії потребують значних фінансових інвестицій і можуть мати негативний вплив на розхід бюджету, тому сьогодні ми можемо спостерігати за тенденцією скорочення кількості закладів вищої освіти, тим самим послаблюючи конкурентну боротьбу на ринку освітніх послуг.

Разом з тим варто відзначити і ті суттєві трансформації та зміни, які відбуваються у системі вищої освіти України протягом останніх десятиріч, які безумовно впливають на особливості та тенденції вибору абітурієнтами закладу вищої освіти (ЗВО) як в Україні, так і за кордоном. Сучасна система вищої школи в Україні якісно перейшла на якісно новий рівень розвитку. Отримання додаткових можливостей у виборі стратегії розвитку та визначення шляхів досягнення стратегічних цілей внесли у діяльність вищих освітніх установ елементи менеджменту та маркетингу, які раніше були їм незнайомі. Державні заклади вищої освіти отримали можливість проводити навчання на платній основі, займатися підприємницькою діяльністю, самостійно визначати обсяг послуг та їхню вартість. Однак з розширенням можливостей збільшилася і відповідальність освітніх установ за результати своєї діяльності та власний розвиток та благополуччя.

Зазначені тенденції актуалізують проблему пошуку нових джерел підвищення конкурентоспроможності ЗВО. У конкурентному, постійно ускладнюючому середовищі, конкурентоспроможність закладу вищої освіти детермінується його готовністю до постійного і безперервного інноваційного процесу, заснованого на практиці використання існуючих актуальних знань і генерації нових стратегій і тактик.

Конкурентоспроможність ЗВО полягає у його спроможності протистояти реальним і потенційним конкурентам на ринку освітніх послуг. Вона залежить від впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на формування конкурентного середовища та конкурентні переваги окремого університету.

Аналіз наукових доробок українських та зарубіжних дослідників показав, що однозначної інтерпретації категорії «конкурентоспроможність закладу вищої освіти» досі не існує.

Так, український дослідник К.В. Кравченко, аналізуючи основні проблеми з управління конкурентоспроможності вищої школи, визначає конкурентоспроможність вищого навчального закладу як здатність

приспосовуватись до потреб замовників, постійно розвиваючись у розробленій стратегії та місії, враховуючи тенденції конкретного сегмента освітнього ринку, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів та довгострокову співпрацю з партнерами [8].

Л. Прус визначає конкурентоспроможність ЗВО як здатність найбільшою мірою з погляду ціни, якості та асортименту задовольняти наявні та формувати майбутні потреби споживачів на конкретному ринку освітніх послуг у певний проміжок часу, забезпечуючи при цьому суспільну спрямованість і власний стійкий розвиток за рахунок конкурентних переваг [21]

Безтелесна Л. І. пропонує наступне визначення «конкурентоспроможності ЗВО» - це здатність задовольнити потреби споживачів, при цьому забезпечити суспільну користь та свій ефективний розвиток, використовуючи конкурентні переваги та вміння швидкої адаптації до змін на ринку освітніх послуг та праці [2, с. 148].

В ході наукових пошуків, направлених на аналіз поняття «конкурентоспроможність закладу вищої освіти» було виявлено відсутність єдиного методичного підходу щодо визначення сутності цієї дефініції. Всі запропоновані інтерпретації можна систематизувати за 3 групами. До першої групи відносяться дослідники, які аналізують конкурентоспроможність ЗВО з позиції загальної теорії маркетингу, орієнтуючись на споживача. Прихильники другої групи визначають конкурентоспроможність закладу вищої освіти як властивість, що включає у себе безліч переваг, які має навчальний заклад у порівнянні з конкурентами. У третю групу об'єднуються дефініції, які визначають конкурентоспроможність ЗВО як комплексну характеристику, що визначає його як успішного і ефективного конкурента.

Цікавим є також позиція зарубіжних дослідників, зокрема, Lombardi R., Lardo A., Cuzzo B., Minola T., Donina D., Meoli M. зауважують, що для досягнення глобальної конкурентоспроможності ЗВО починають розглядати себе як підприємницькі структури, які підтримують розвиток регіональної

системи інновацій [29]. ЗВО починають позиціонувати себе як одні з головних учасників економічних систем, які реалізують відповідальну роль щодо побудови підприємницького суспільства. Зазначена стратегія стане можливою лише в тому випадку, якщо самі ЗВО стануть по суті підприємницькими.

Конкурентоспроможність закладу вищої освіти передбачає його здатність:

1) готувати фахівців, які є конкурентоспроможними серед роботодавців на зовнішньому/внутрішньому ринку праці;

2) розробляти та впроваджувати конкурентоспроможні нововведення у галузі освіти та науки;

3) вести ефективну відтворювальну політику у всіх сферах своєї діяльності.

В ході наших наукових пошуків були виявлені основні складові конкурентоспроможності ЗВО, які представлені на рис. 1.2.

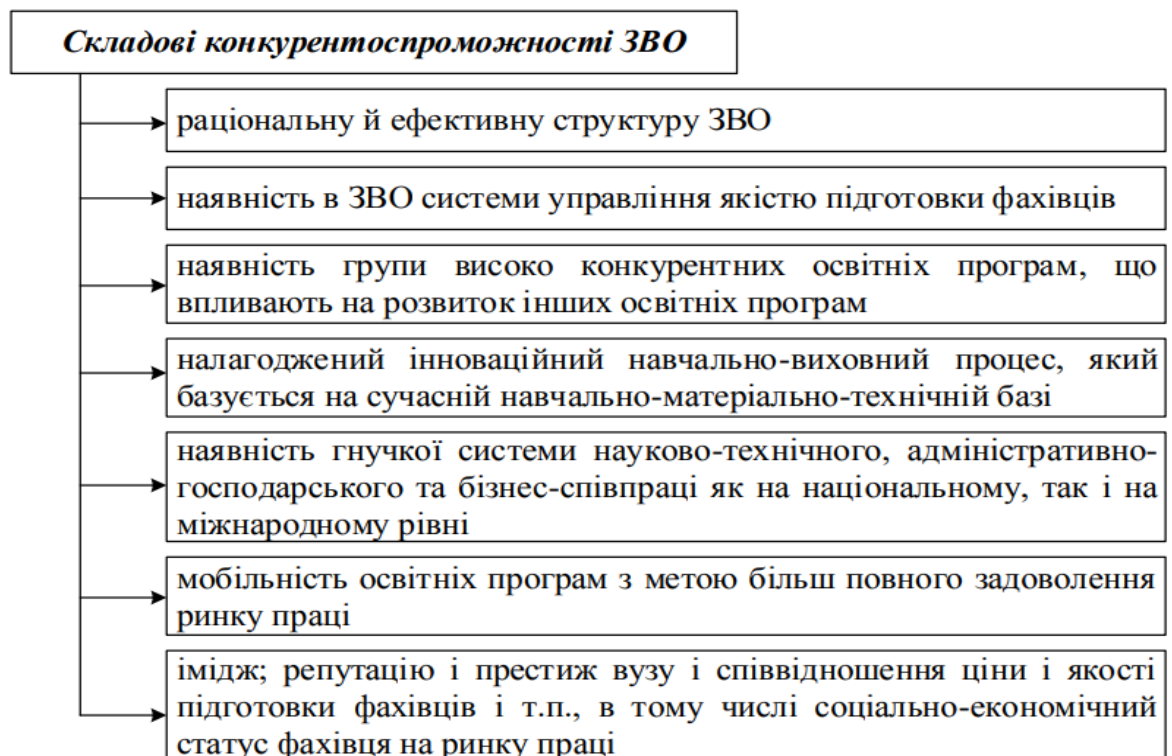


Рис. 1.2. Складові конкурентоспроможності ЗВО

Джерело: розроблено автором на основі [2, 22, 21]

На основі аналізу наукових доробок дослідників було визначено дві категорії факторів, які впливають на конкурентоспроможність навчальних закладів: керовані та некеровані, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори, які мають вплив на конкурентоспроможність ЗВО

Некеровані фактори	Керовані фактори
Соціально-демографічні характеристики	Рівень якості освітніх послуг
Економічні показники	Динаміка працевлаштування випускників
Політично-правова система	Цінова політика
Рівень розвиток ринку освітніх послуг	Імідж закладу вищої освіти
Тенденції розвитку ринку праці	Склад спеціальностей, перелік освітніх програм
Технологічні інновації	Матеріально-технічне забезпечення умов навчання та проживання здобувачів освіти
Міжнародні	Інфраструктура
Культурні	Особливості вступної кампанії
	Розвиток наукової діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Некеровані фактори відображають сукупність умов, на які навчальний заклад вплинути не може і до яких змушений адаптуватися, а за допомогою керованих чинників заклад вищої освіти сам формує свою конкурентоспроможність в умовах ринку освітніх послуг та ринку праці [2, с. 148].

В системі факторів, які забезпечують конкурентоспроможність закладу вищої освіти, можна також виділити зовнішні та внутрішні чинники.

До зовнішніх факторів, які забезпечують конкурентоспроможність ЗВО, відносять неконтрольовані детермінанти, які виникають незалежно від діяльності конкретної освітньої установи, мають вплив на її діяльність і володіють характерними особливостями. Ці фактори не піддаються впливу зі сторони закладу вищої освіти, але їх необхідно враховувати під час аналізу конкурентоспроможності університету і виборі конкурентної стратегії.

До *зовнішніх факторів*, які мають суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності ЗВО і тісно взаємопов'язані із його функціонуванням, відносять:

— *політичні* (політична ситуація в країні, особливості регуляторної діяльності уряду, політичний курс держави до міжнародної інтеграції, національна політика щодо розвитку вищої освіти та інноваційних проектів);

- *фінансово-економічні*, які відзеркалюють ступінь економічного розвитку, інноваційні перетворення в економіці, особливості розвитку фінансового ринку, галузеву кон'юнктуру (макроекономічна ситуація у державі, обсяг державних витрат на освіту, розвиток недержавних інструментів фінансування освіти, рівень фінансування інноваційних проектів, платоспроможний, платоспроможний попит, особливості рівня розвитку ринку освітніх послуг);

- *демографічні характеристики* (кількість людей, які проживають у певному регіоні, розподіл населення за віком, рівень народжуваності, рівень урбанізації, міграції, тенденції освітньої міграції громадян за кордон, рівень фінансового благополуччя серед громадян);

- *організаційно-правові фактори* (законодавче та нормативно-правове регулювання в сфері вищої освіти, встановлення стандартів у цій галузі, правове забезпечення інновацій, захист інтелектуальної власності та авторських прав);

- *технологічні фактори*, які суттєво впливають на розвиток управління вищими навчальними закладами та організацію навчального процесу, і охоплюють усі аспекти використання техніки, технологій та інструментів. Це включає в себе впровадження новітніх інформаційних систем для управління даними студентів, викладачів і ресурсів, розвиток віддалених та онлайн-форм навчання, використання віртуальної реальності та інших інноваційних методів для покращення якості освіти. Технології також впливають на автоматизацію процесів адміністрування та організації навчального процесу, що дозволяє оптимізувати витрати часу та ресурсів і забезпечує більш

ефективне управління ЗВО. До цієї категорії факторів також належить рівень науково-технічних досліджень, рівень забезпеченості інформаційно-технологічною інфраструктурою, наявність національних інноваційних програм, проєктів у галузі науки і техніки;

- **соціокультурні фактори** - формуються та розвиваються в межах конкретного соціуму і транслиують цінності та норми поведінки громадян, які мають вплив на прийняття ними управлінських рішень (національні традиції, цінності, менталітет, орієнтації отримання освіти у поєднанні з гармонійним розвитком особистості) [17, с. 92].

Внутрішні фактори конкурентоспроможності вишу пов'язані із результатами функціонування ЗВО і визначаються низкою особливостей: виникають як результат діяльності навчального закладу і мають одночасний вплив на його діяльність; при зміні зовнішніх факторів змінюються і внутрішні фактори; зміна одного фактору обумовлює зміну інших та ін. [1,2].

Аналіз робіт наукових дослідників, які досліджують фактори конкурентоспроможності ЗВО дозволив їх згрупувати у наступні підгрупи: фінансово-економічні, науково-технологічні, управлінські, організаційно-правові, кадрові.

Фінансово-економічні фактори відзеркалюють рівень економічного розвитку ЗВО, ефективність адміністративно-господарської діяльності, відображають фінансову платоспроможність, основні джерела фінансування функціонування і розвитку, рівень інвестицій в інноваційні проєкти, науково-дослідні роботи.

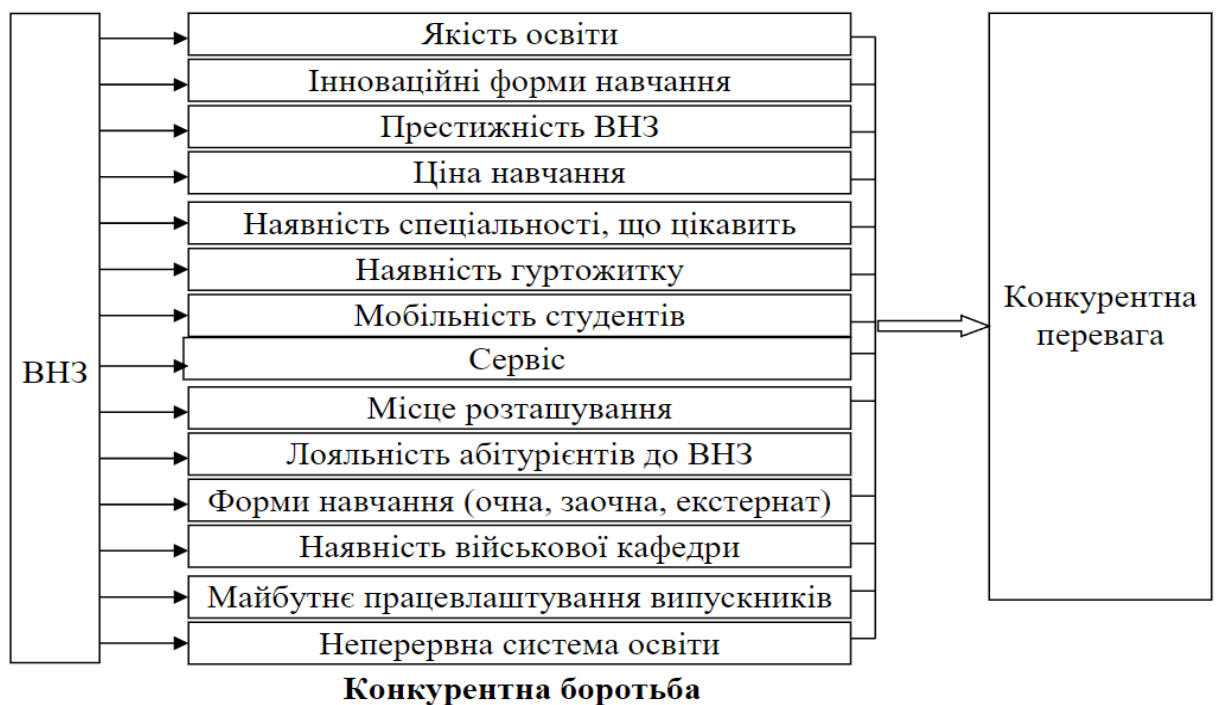
Науково-технологічні фактори інноваційного розвитку ЗВО передбачають трансформацію освітніх технологій, фінансування науково-дослідної роботи, методологію викладання, модернізацію інформаційно-технічних засобів в освітньому процесі та ін.

Управлінські фактори відображають структуру та ефективність системи менеджменту ЗВО, стратегію поточного планування та розвитку.

Організаційно-правові фактори включають в себе структуру управління ЗВО, устав, законодавчі норми і процедури, розподіл повноважень і відповідальності, ієрархію залежності та інші аспекти, пов'язані з правовими рамками та організаційними принципами.

Кадрові фактори передбачають якісну та кількісну характеристику професорсько-викладацького складу, їх рівень креативності, амбіцій, вміння працювати в команді, ефективний самоменеджмент тощо. Варто зазначити, що міжособистісні відносини відіграють ключову роль у стимулюванні інноваційного розвитку закладів вищої освіти, оскільки сприяють оптимальному використанню індивідуальних потенціалів працівників [17, с. 92].

Основне завдання, яке стоїть перед закладом вищої освіти, – трансформувати внутрішні фактори у реальні конкурентні переваги на основі аналізу факторів зовнішнього середовища і представити їх у вигляді конкурентоспроможної продукції. Механізм конкурентної боротьби ЗВО представлений на рис. 1.3.



На рис. 1.3. Механізм конкурентної боротьби ЗВО

Джерело: розроблено автором на основі [2, 17, 19]

Важливо також виділити *основні умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності закладу вищої освіти:*

- конкурентоспроможність випускників ЗВО на ринку праці;
- наявність високого науково-педагогічного, технологічного, навчально-методичного та кадрового потенціалу;
- проектна функція освіти, або ступінь затребуваності здобутих фахівцями знань та навичок у майбутньому.

В Україні проблема управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти стає дедалі актуальнішою у зв'язку з прогнозованим демографічним спадом, виїздом значної кількості осіб за кордон через військові дії на території держави, наслідком чого буде тенденція зниження попиту на освітні послуги. Очевидно, що актуальною необхідністю стає моніторинг конкурентоспроможності ЗВО, який передбачає постійне відстеження об'єкта управлінської діяльності, аналіз його стану та порівнянні із заданими еталонами чи цілями, прогнозування потенційних змін. Отже зазначені проблеми вимагають осмислення зовнішніх та внутрішніх викликів, розробки та ефективного застосування стратегії управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіт.

1.2. Вибір стратегії конкурентоспроможності ЗВО

Конкурентоспроможність вишу визначається його здібностями бути виділеними серед інших закладів вищої освіти з таким критерієм конкурентоспроможності, як якість навчання, ціна, форми та методи навчання, умови, місцезнаходження, престиж, реклама та ін. Відкриття нової спеціальності, надання додаткової послуги, вибір маркетингової стратегії вимагають вивчення та детального аналізу конкурентного середовища.

Для аналізу конкурентоспроможності ЗВО використовують графічні, аналітичні, статистичні, маркетингові методи, на основі яких розробляються мапи ринку освітніх послуг, у яких представлена інформація про освітню

установу та її потенційних конкурентів. Аналіз даної мапи ринку освітніх послуг дозволяє визначити особливості впливу кожного конкуруючого закладу вищої освіти, виявити його і свої слабкі та сильні сторони. Як свідчить практика, значна кількість ЗВО аналізують, враховують та впроваджують позитивний досвід та стратегії своїх конкурентів.

Конкурентоспроможність освітніх послуг багато в чому залежить від конкретних умов, що відбуваються на ринку та державі в цілому (політична ситуація, стан ринку, демографічна ситуація в країні, зміна структури попиту зі сторони роботодавців на випускників, перелік освітніх послуг, наявність бюджетних місць, ціна, умови оплати за навчання та ін.).

Одним із шляхів забезпечення конкурентоспроможності вишу є випередження конкурентів у розробці та освоєнні нових освітніх послуг, впровадження нововведень в організацію навчання, новий рівень професійної практичної підготовки, деталізація освітніх напрямків.

На нашу думку, оцінка конкурентоспроможності ЗВО може складатися з наступних показників: імідж, якість освіти, потенціал закладу вищої освіти та його активність. Потенціал пов'язаний із інтелектуальною власністю навчального закладу, умовами навчання та відпочинку здобувачів освіти. Інтелектуальна власність – це кадри закладу вищої освіти, до переліку яких повинні входити як досвідчені фахівці з науковими ступенями, так і молоді викладачі з перспективними можливостями розвитку. Умови навчання та відпочинку студентів включають матеріально-технічну базу (навчальні, лабораторні, комп'ютерні площі) та соціально-культурні блага (гуртожитки, їдальні, профілакторії). Важливим для вишу є його активність: випуск студентів, кандидатів наук, докторів, робота магістратури, аспірантури, досягнення ЗВО.

ЗВО може проводити оцінку своєї конкурентоспроможності в тій ніші ринку, в якій він функціонує, оцінюючи своє становище по відношенню до конкурентів. Оцінку необхідно проводити у комплексі за різними

критеріями, включаючи аналіз слабких та сильних сторін. Етапи оцінки конкурентоспроможності закладу вищої освіти наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи оцінки конкурентоспроможності ЗВО

Джерело: розроблено автором на основі [21]

В системі вищої освіти серед критеріїв конкурентоспроможності ЗВО дослідники виділяють наступні показники:

- якість освіти та підготовки фахівців;
- рівень кваліфікації професорсько-викладацького складу;
- затребуваність випускників ЗВО на ринку праці;
- рівень розвитку матеріально-технічної бази університету;
- пропозиція освітніх послуг за затребуваними спеціальностями [28].

Безумовно, пріоритетним в наданні оцінки конкурентоспроможності ЗВО є якість освіти, але не варто залишати поза увагою такий важливий критерій як вартість навчання.

Отже критерії «рівень якості» та «ціна» (ціна) ми визначаємо як пріоритетні. Цей підхід, до речі активно використовується в комерційній практиці при оцінці конкурентоспроможності, де в якості об'єкта аналізу виступає пара «якість-ціна». Тому, надаючи оцінку рівня конкурентоспроможності ЗВО, не можна не враховувати ціновий показник освітніх послуг.

Тривалий час українські ЗВО розвивалися як державні структури. Сучасні реалії створюють нові умови їх функціонування, однак й сьогодні конкуренція між ними не абсолютно підпорядкована ринковим умовам – й досі залишається сильний контроль з боку держави, тому конкуренція в освітньому просторі має низку особливостей. Одна з актуальних особливостей - боротьба за залучення більшої кількості студентів, які навчаються за контрактом.

Для потенційних споживачів співвідношення ціни та якості освітньої послуги є визначальним фактором формування переваг. Чим вище якість освітніх послуг і нижче ціна, тим вища конкурентоспроможність закладу вищої освіти.

Враховуючи інші напрями діяльності, які мають бути спрямовані на формування та утримання конкурентної переваги ЗВО в майбутньому, зважаючи на нестабільні внутрішньої та зовнішні умови, можна сказати, що конкурентоспроможність регіонального ЗВО – це перевага його освітніх послуг за ціною та якістю у порівнянні з аналогічними ЗВО у конкретних сегментах ринку в певний період часу і здатність створювати та розвивати цю перевагу в майбутньому. Представлене визначення дозволяє ув'язати якість та ціну освітньої послуги, враховувати фактор часу та умови конкретного сегменту ринку освітніх послуг, оцінити конкурентні можливості вишу на перспективу.

Для визначення стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО спочатку необхідно оцінити досягнутий рівень. Оцінку конкурентоспроможності ЗВО можна зробити, використовуючи методика

Х.А. Фасхієва та І.М. Гараєва, яка розроблена на основі ціни та конкурентного потенціалу, який вони детермінують як інтегральний показник, який враховує рівень кваліфікації професорсько-викладацького складу, забезпеченість і розвиненість науково-методичної та матеріально-технічної бази ЗВО, широту охоплення галузей підготовки та якість підготовки майбутніх фахівців.

Для наочного зіставлення регіональних вузів з конкурентоспроможності, оціненої за інтегральним показником, можна застосувати прямокутну - декартову систему координат, в якій, на вертикальній осі показують конкурентний потенціал навчального закладу, а на горизонтальній – середньозважену вартість навчання. У рамках системи малюється прямокутник із чотирма секторами (квадрантами). На рис. 1.5 показано конкурентне позиціонування вишу.



На рис.1.5. Конкурентне позиціонування ЗВО

Джерело: розроблено автором

На основі співвідношення якості та ціни як пріоритетних критеріїв рівня конкурентоспроможності можна запропонувати вибір реалізації стратегії

відповідно до того, який квадрант займає ЗВО у результаті проведеної оцінки.

Межі квадрантів формуються з розрахунку середньої статистичної вартості освітніх послуг у конкретному регіоні за кілька років, та середнього рівня показника якості. Квадранти 1, 3 – це ЗВО з проміжними значеннями конкурентоспроможності; 2 – ЗВО з високою конкурентоспроможністю; 4 – ЗВО з низькою конкурентоспроможністю.

Всі варіанти стратегій, які презентуються для підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО, можна об'єднати у три основні:

- ✓ прагнення стати виробником з низькими витратами виробництва для випуску продукції з найменшою собівартістю даної галузі;
- ✓ прагнути диференціації продукції для максимального задоволення потреб і запитів споживачів, що передбачає більш високий рівень цін;
- ✓ сфокусувати увагу на конкретних сегментах ринку для задоволення потреб та запитів строго обмеженого кола споживачів за рахунок низької ціни або високої якості [18].

Для формування та утримання конкурентних переваг закладам вищої освіти

Необхідно використовувати стратегію, яка враховує реальний стан речей, а саме:

- ЗВО, конкурентна перевага яких описується характеристиками сектора 1 (низька якість, низька ціна), можуть використовувати стратегію концентрації на сегменті за рахунок низької ціни освітніх послуг;
- сектор 2 (висока якість, низька ціна) – стратегію лідерства з витрат;
- сектор 3 (висока якість, висока ціна) – стратегію диференціації чи концентрації;
- сектор 4 (низька якість, висока ціна) – стратегія диференціації для більшого задоволення запитів споживачів.

Підводячи підсумок, варто зазначити, що оцінка конкурентоспроможності закладу вищої освіти на конкретному сегменті ринку в певний період часу є

відправною точкою для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія лідерства з витрат означає надання освітніх послуг високої якості та низької вартості; стратегія диференціації – широкий вибір освітніх програм та напрямів підготовки; концентрація на сегменті – орієнтацію на споживачів для більш повного задоволення їх запитів щодо освітніх послуг.

Висновки за розділом 1

У даному розділу досліджено підходи до визначення сутності поняття конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Окреслені основні трансформації та зміни, які відбуваються у системі вищої освіти України протягом останніх десятиріч. В ході наукових пошуків були виявлені основні складові конкурентоспроможності ЗВО. На основі аналізу наукових доробок дослідників було визначено дві групи факторів, які впливають на конкурентоспроможність навчальних закладів: зовнішні та внутрішні; керовані та некеровані. Визначений механізм конкурентної боротьби, основні умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Виокремлені основні показники для оцінки конкурентоспроможності ЗВО, а саме: імідж, якість освіти, потенціал закладу вищої освіти та його активність. Для визначення стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО запропоновано використання декартової системи координат, в якій представлений конкурентний потенціал навчального закладу.

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Державні заклади вищої освіти України: аналітичний огляд конкурентоспроможності

Процес приєднання України до освітнього простору Європи спричинив загострення конкурентної боротьби між українськими та європейськими ЗВО і обумовив відтік значної кількості студентів до європейських закладів вищої освіти. Це змушує українські ЗВО вдаватися до інноваційних підходів щодо формування конкурентоспроможної системи вищої освіти на основі розробки власних унікальних конкурентних переваг, заснованих на адаптаційній здатності ЗВО щодо флуктуацій попиту, освітніх потреб студентства, ціннісної для студентів пропозиції тощо [28, с. 213].

Функціонування сучасних ЗВО відбувається в умовах глобальної невизначеності, впливу форс-мажорних обставин, фінансових потрясінь на тлі високого рівня глобального боргу (2021 – 2022 рр.), функціонування секторів економіки у період рецесії, поширення пандемії COVID – 2019, що стало викликом для усіх сфер життя, особливо впливаючи на сферу малого та середнього бізнесу; продовольчої, енергетичної та гуманітарні кризи; гібридної війни в Україні з 2014 року і врешті-решт активної фази війни в Україні з боку РФ з 2022 р., які діють одночасно та формують багатоплярність проблем у системі вищої освіти [28, с. 214].

Як результат, останні п'ять років висунули для системи вищої освіти України ланку проблем та викликів, стратегія реагування на які в деяких випадках була впроваджена вперше. Зокрема, з початку 2020 року освітня галузь в Україні працювала в умовах пандемії та обмежень, спричинених швидким поширенням коронавірусної хвороби. У цей час особливу увагу приділялась забезпеченню безпечного навчального середовища, як наслідок в

освітній процес у короткі строки було впроваджено дистанційний формат навчання.

Особливим викликом для всієї України стала повномасштабна війна, яка почалася у лютому 2022 року, яка значно погіршила ситуацію в освітньому просторі. У перші дні через військові дії на території України значна кількість ЗВО зупинили проведення освітнього процесу. Чимало професорсько-викладацьких кадрів та здобувачі освіти через небезпеку залишали свої домівки переїжджати як за кордон, так і до більш безпечних регіонів України. Серед них, на жаль, є такі, хто залишився на території окупованих областей. Через постійні ракетні обстріли значна кількість будівель вітчизняних навчальних закладів були або зруйновані, або зазнали суттєві руйнування.

На рис 3.1. представлений обсяг зруйнованих та пошкоджених вишів та закладів фахової передвищої освіти станом на 300-ий день повномасштабної війни, за даними ресурсу «Освіта під загрозою». На цей період в Україні російським агресором загалом було зруйновано 361 заклад освіти і ще 2 556 пошкоджено.

Більш всього постраждали ЗВО та ЗФПО у Запорізькій та Донецькій області – цих регіонах повністю зруйновано 18 закладів вищої освіти. Найбільша кількість пошкоджених будівель ЗВО у Харківській області – 52 установи. Як свідчать статистичні данні, в основному руйнування та пошкодження зазнають ЗВО та ЗФПО, які знаходяться у Південному регіоні та у прикордонних областях з російською федерацією.

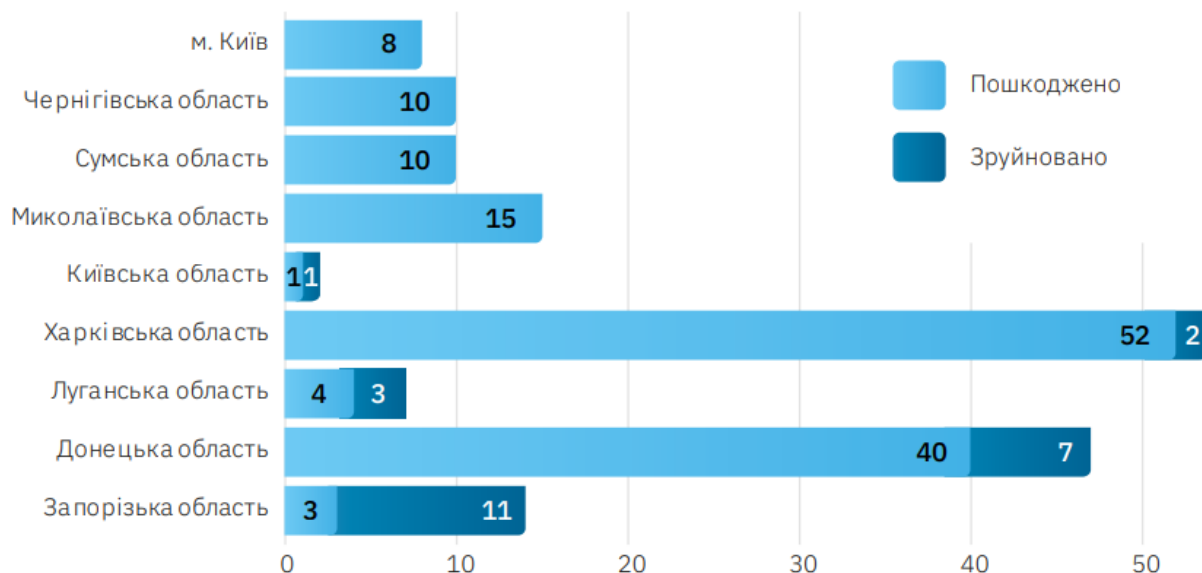


Рис. 2.1. Зруйновані та пошкоджені ЗВО та ЗФПО станом на 300 день війни

Джерело: за даними ресурсу «Освіта під загрозою»

Як наслідок, у системі вищої освіти постало питання переміщення ЗВО на більш безпечні території. Освітній процес в Україні й надалі продовжує адаптуватись до нових реалій та викликів війни.

У даному розділі представлений аналіз основних характеристик українських державних закладів, які мають вплив на їх конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Станом на 01.01.2022 за даними ЄДЕБО в Україні мережа державних закладів освіти включає близько 320 самостійних університетів, інститутів та академій, і 45 самостійних коледжів. З цього числа 220 закладів вищої освіти є державними, 32 — комунальними та 113 — приватними. З 2021 року ми можемо спостерігати тенденцію різкого зниження кількості державних ЗВО, у порівнянні з 2007-2008 навчальним роком їх кількість зменшилася на 131. Динаміка зміни кількості українських ЗВО за 2006 – 2022 р. р. представлена на рис. 2.1.

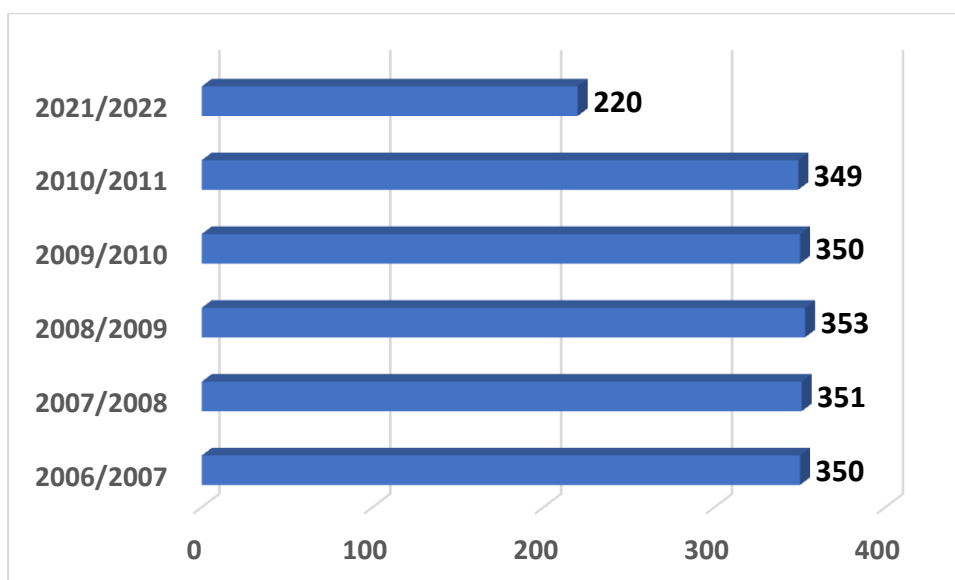


Рис. 2.2. Динаміка кількості вищих навчальних закладів освіти в Україні за 2006 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [9, 19]

Зменшення числа вищих навчальних закладів головним чином обумовлене освітніми реформами, які передбачають оптимізацію мережі університетів з урахуванням демографічних та економічних факторів, а також прагненням підвищити якість надання освітніх послуг [10].

Управління сферою вищої освіти реалізується Міністерством освіти і науки України (МОН), під управлінням якого знаходиться 157 державних ЗВО. Інші державні ЗВО знаходяться під підпорядкуванням інших міністерств.

Станом на початок 2022 року в Україні кількість здобувачів освіти, які навчалися на рівні молодшого бакалавра, бакалавра та магістра складала 984,1 тис. осіб., серед яких переважна більшість - 861,7 тис. студентів навчалися у державних вишах, менша кількість 96,5 тис. студентів здобували освіту у приватних ЗВО, 19,5 тис. здобувачів навчалися у вишах комунальної форми власності. Кількість здобувачів освіти за освітнім ступенем представлена на рис. 2.3.

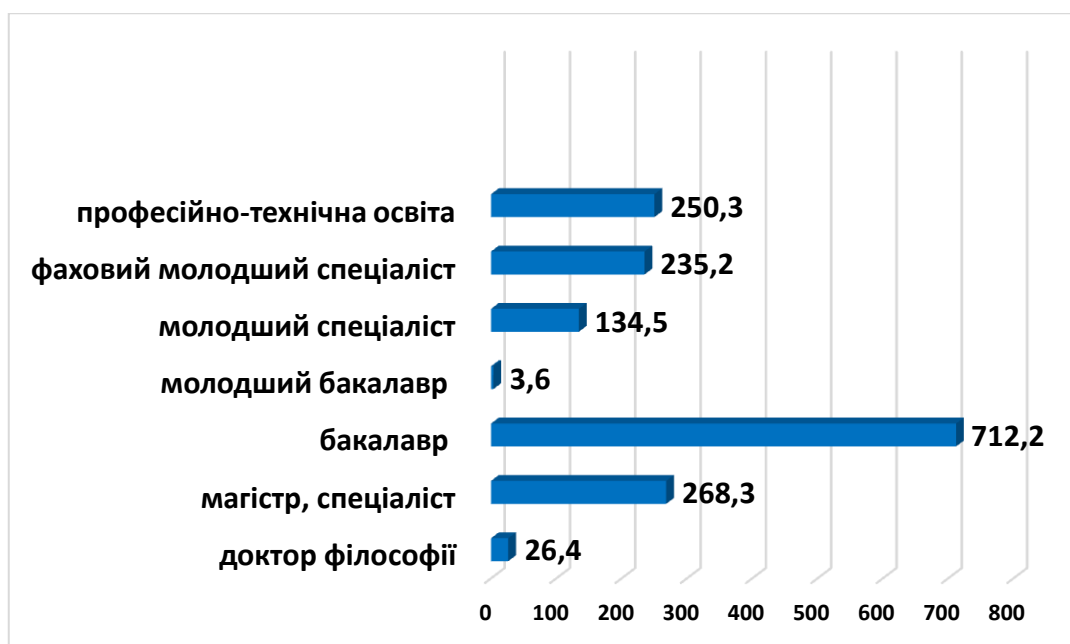


Рис. 2.3. Кількість здобувачів освіти за освітнім ступенем станом на 2022 р.
Джерело: складено автором на основі [9, 19]

Представники Міністерства освіти та науки України акцентують увагу на необхідності модернізації та укрупненні закладів вищої освіти України. Так, зокрема, заступник міністра Михайло Винницький, в інтерв'ю журналу Форбс говорить про тенденцію випускників шкіл за останні 15 років. За словами чиновника, у 2008 році кількість випускників шкіл складала 640 000, у 2022 році – 360 000 осіб, за його прогнозами у 2033 році в Україні нараховуватиметься 300 000 випускників, однак ця цифра передбачає також території, які зараз знаходяться під окупацією [10].

В Україні найбільшу частку серед державних ЗВО складають освітні заклади, у яких контингент студентів складає менше 4 тис. – їх кількість складає 93 або 53%. Незначна кількість ЗВО зі студентським контингентом понад 10 тис. - лише 15, або 8,5%. В основному вони знаходяться у трьох великих університетських центрах — Києві (6 закладів), Львові (2 заклади) та Харкові (2 заклади) та по одному в Ужгороді, Чернівцях, Івано-Франківську і Запоріжжі. Виші з такою кількістю здобувачів відсутні у Дніпрі та Одесі. Ці заклади з урахуванням університетів, зазначених у рейтингах Таймс і К'ю Ес та їх профільності можуть бути вірогідними центрами укрупнення ЗВО.

На рис. 2.4 представлений загальний розподіл здобувачів вищої освіти по регіонах України, які навчаються за рівнем «Бакалавр» та «Магістр» у державних ЗВО, а також середньостатистичний показник кількості студентів в одному закладі освіти.

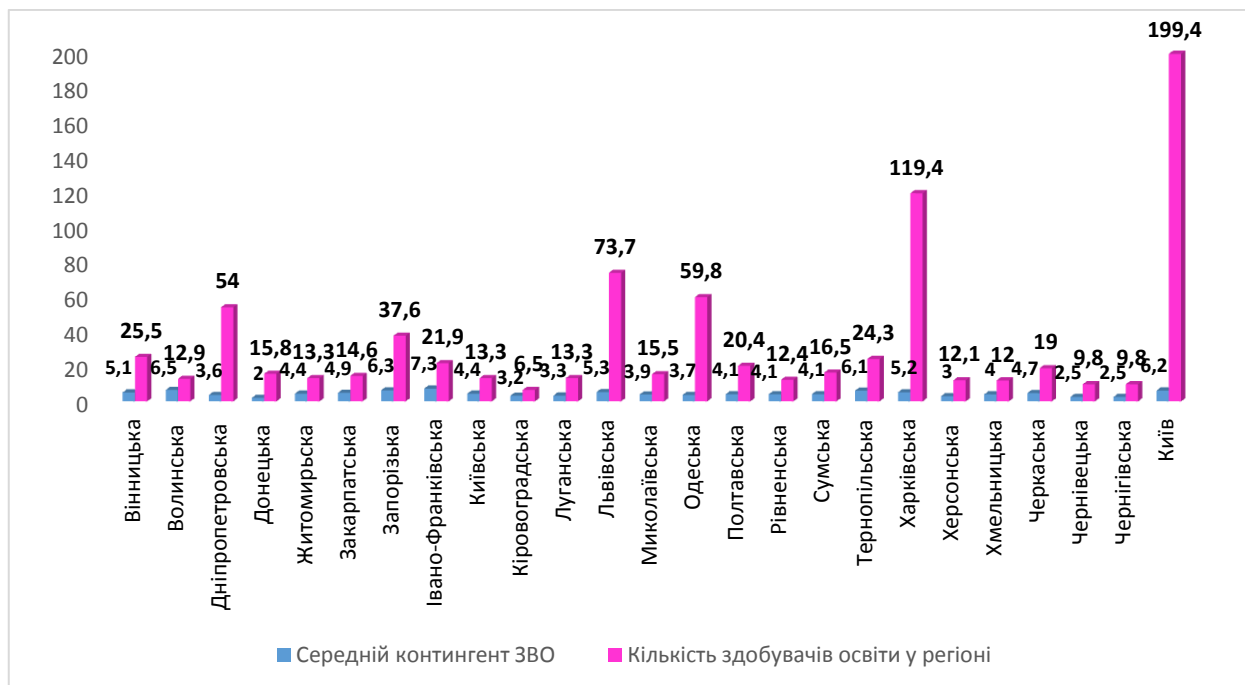


Рис. 2.4. Розподіл здобувачів вищої освіти по регіонах України, які навчаються за рівнем «Бакалавр» та «Магістр» у державних ЗВО

Джерело: складено автором на основі ЄДЕБО 2022

Зазначена статистика свідчить про те, що в деяких регіонах України ЗВО подрібнені. Серед таких областей, зокрема, Дніпропетровська та Одеська області, де можна спостерігати досить велику загальну кількість студентів, які, відповідно, сконцентровані в одному виші в середньому по 3,6 і 3,7 тис. У середньому малі заклади вищої освіти також сконцентровані у Донецькій, Кіровоградській, Луганській, Миколаївській, Херсонській та Чернігівській областях.

Розглянемо розподіл державних закладів вищої освіти у Південному регіоні України, зокрема, в Одеській, Миколаївській, Херсонській та Запорізьких областях (табл. 2.1). Згідно статистичних даних на Півдні України в основному державні ЗВО розміщені в обласних центрах, де

середній показник кількості здобувачів вищої освіти складає 4,9 тис. Лише в Одеській та Запорізькій області знаходиться по 1 державному ЗВО в інших містах області, мова йде про Бердянський державний педагогічний університет та Ізмаїльський державний гуманітарний університет, які, як зазначають фахівці, незважаючи на досить низький показник контингенту студентів, варто залишити як містоутворювальні, сприяючі наданні цільової допомоги для розвитку конкурентоспроможності [9, с. 5].

Таблиця 2.1.

Розподіл державних ЗВО по регіональних (обласних) центрах

Регіон	ЗВО у регіональному (обласному) центрі		ЗВО в інших містах, де більше 1 закладу		ЗВО в інших містах, де 1 заклад	
	Кількість ЗВО	Середня величина ЗВО, тис	Кількість ЗВО	Середня величина ЗВО, тис	Кількість ЗВО	Середня величина ЗВО, тис
Миколаївська	4	3,9	-	-	-	-
Одеська	15	3,9	-	-	1	1,4
Херсонська	4	3,0			-	-
Запорізька	3	9,0	2	3,4	1	3,7

Джерело: складено автором на основі статінформації (ЄДЕБО, 2022).

Аналізуючи конкурентоспроможність державних ЗВО в Україні, важливо також звернути увагу на аспекті багатогалузевості ЗВО, і, зокрема, проаналізувати статистику дублювання спеціальностей вишами в одному місті. В Україні серед державних ЗВО розрізняють багатогалузеві (здійснюють бакалаврську підготовку за більше, ніж 40 % існуючими галузями знань, якщо не рахувати галузь знань 25 «Воєнні науки...») і дуже багатогалузеві (відповідно використовують понад 50% галузей знань).

Згідно зі статистичними даними ЄДЕБО, в Україні функціонує велика кількість багатогалузевих (76, або 43 %) і дуже багатогалузевих (47, 27%) державних ЗВО. [9, с. 6]. Локалізуючись в одному місті, такі заклади вищої освіти дублюють підготовку здобувачів освіти, особливо це стосується популярних у населення юридичних та економічних спеціальностей, які не є затребуваними для держави та суспільства. Часто таке дублювання є 100%.

Фахівці виокремлюють і той факт, що з-поміж дуже багатогалузевих державних ЗВО переважають не класичні університети, а профільні заклади. Також експерти вказують на те, що серед найбільш багатогалузевих державних ЗВО де-факто домінують заклади, які де-юре задекларовані як профільні [9, с. 6]. Така тенденція дозволяє говорити про втрату своєї профільності галузевих закладів вищої освіти. У багатьох випадках у таких ЗВО частка непрофільних напрямів підготовки є більшою, ніж доля напряму профільного спрямування. Відповідно у таких ЗВО аналогічна ситуація складається з освітніми програмами. Якщо у галузевому ЗВО кількість освітніх програм непрофільного спрямування значна більша ніж галузевого при загальному контингенті здобувачів вищої освіти 2,5 тис./3 тис. студентів, це дає підстави давати прогноз поступового об'єднання вишу з більш потужними вищими школами.

Ситуація з розподілом багатогалузевих та дуже багатогалузевих ЗВО у Південному регіоні України представлена на рис 2.5. До переліку найбільш багатогалузевих державних ЗВО України з південних регіонів увійшов лише 1 виш, а саме - Запорізький національний університет, у якому обсяг галузей знань, що викладається, складає 86% (24 галузі відповідно)

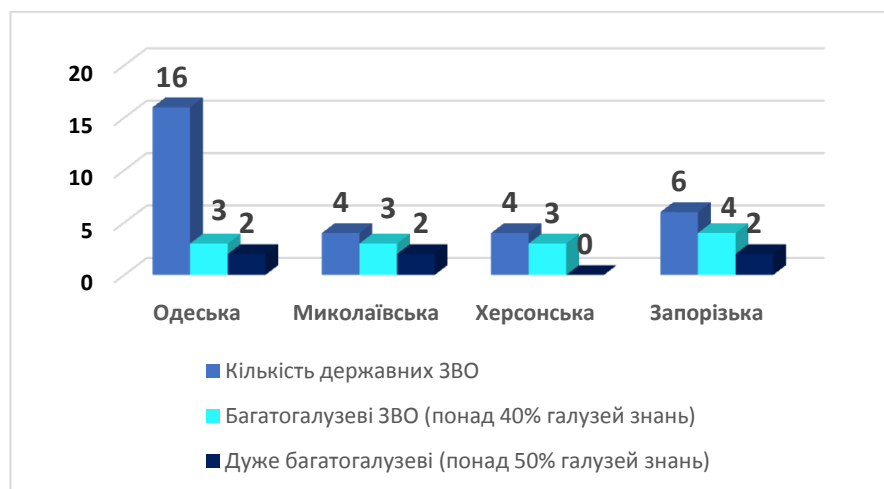


Рис. 2.5. Розподіл багатогалузевих та дуже багатогалузевих ЗВО у Південному регіоні України

Джерело: складено автором на основі статінформації (ЄДЕБО, 2022)

Ще одним викликом, який відбувся в освітньому просторі після початку повномасштабної війни – різкий відтік іноземних студентів. Очікувано, що після 24 лютого їх кількість значно знизилася. Згідно статистичної інформації, наданої державним підприємством «Український державний центр міжнародної освіти» при Міністерстві та освіти України у 2022 році за 7 місяців в Україні було зареєстровано 3,4 тис. запрошень на навчання від іноземних громадян. Відповідно, цей показник на 90% менше, ніж за аналогічний період 2021 року. Безумовно, така різка тенденція скорочення іноземних студентів має негативний вплив як на наповнення державного бюджету, так і бюджету конкретного закладу освіти. Так, за мінімальними підрахунками, в Україні іноземні здобувачі освіти кожного року витрачали в середньому 538 млн доларів. Ця сума включає не тільки вартість навчання, а й витрати на проживання, харчування, транспорт, розваги тощо.

До Топ-10 країн за кількістю зареєстрованих запрошень від іноземних студентів увійшли наступні держави: 1. Китай – 724; 2. Непал – 480; 3. Індія – 445; 4. Пакистан – 296; 5. Туркменістан – 277; 6. Туреччина – 201; 7. Нігерія – 197; 8. Азербайджан – 166; 9. Марокко – 79; 10. Ізраїль – 49 [24].

Серед найпопулярніших спеціальностей, на яку поступають іноземні здобувачі вищої освіти: медичні спеціальності («Медицина та лікувальна справа», «Стоматологія», «Фармація», «Промислова фармація»), менеджмент, музичне мистецтво та економіка. Серед 10 найбільш популярних ЗВО, де навчається найбільша кількість іноземних студентів, 9 позицій займають саме медичні виші.

На рис. 2.6. представлена динаміка чисельності іноземних здобувачів вищої освіти в Україні у період з 2016 р. по 2022 р.

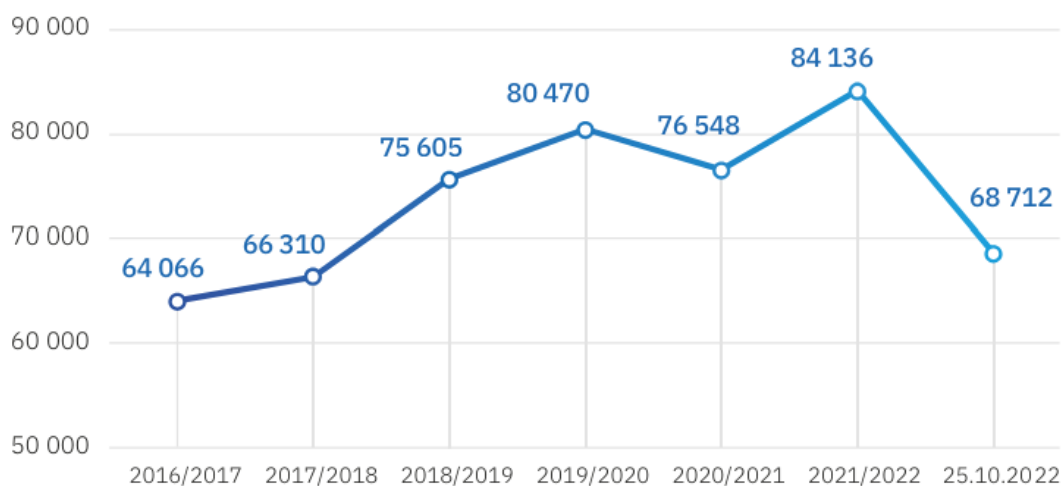


Рис. 2.6. Динаміка чисельності іноземних студентів України у період з 2016 р. по 2022 р.

Джерело: складено автором на основі даних Державного підприємства «Український державний центр міжнародної освіти»

Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності ЗВО безумовно є фінансові можливості. Фінансування сфери вищої освіти з фонду держбюджету після початку війни було секвестровано. Обсяг фінансування за окремими бюджетними програмами, головним розпорядником яких є Міністерство освіти і науки, було зменшено на 10%. Зокрема, за бюджетною програмою 2201160 «Підготовка кадрів закладами вищої освіти та забезпечення діяльності їх баз практики» обсяг фінансування було зменшено на 2,107 млрд грн. Аналогічним способом було зменшено фінансування ЗВО, які знаходяться у підпорядкуванні Міністерства охорони здоров'я України. На рис. 2.7 представлені обсяги фінансування ЗВО за загальним фондом Держбюджету з 2022 р. по 2023 р.

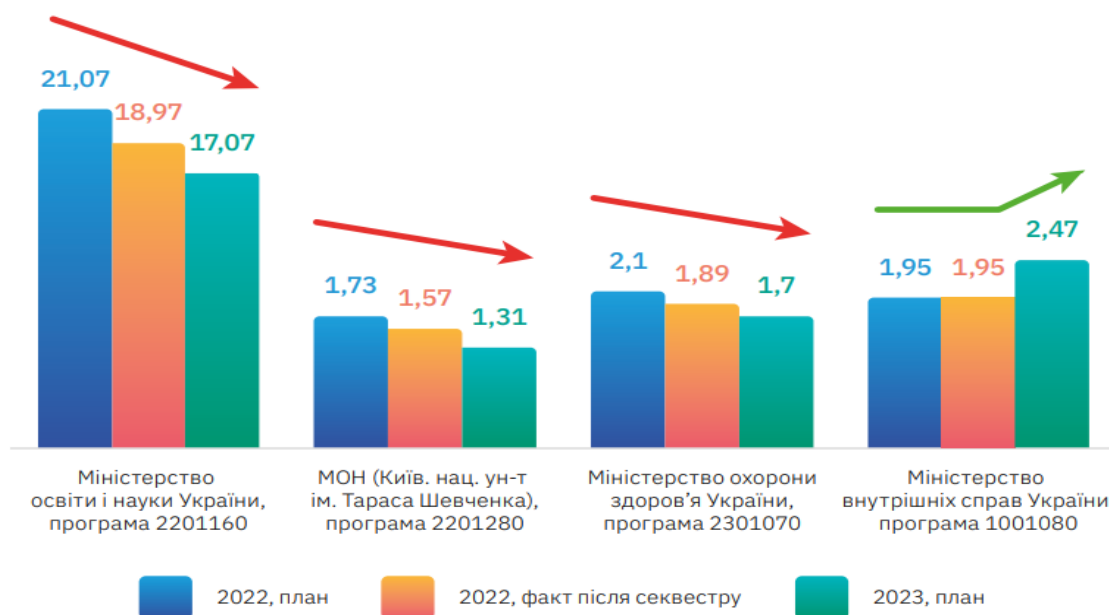


Рис. 2.7. Фінансування закладів вищої освіти за загальним фондом Державного бюджету через різні міністерства у 2022 та 2023 рр., млрд грн
Джерело: складено автором на основі [9]

Окрім зазначеного негативного впливу повномасштабної війни на систему вищої освіти в Україні, чимало дослідників звертають увагу на суттєве загострення низки проблем, які накопичувалися в середовищі українських вишів протягом останніх років. Серед них можна виділити наступні:

- низька заробітна плата українських науково-педагогічних кадрів у порівнянні вишами зарубіжжя;
- проблема цифровізації освітніх процесів;
- організація якісного освітнього процесу у форматі дистанційного навчання;
- зміна методів навчання та критеріїв контролю знань студентів;
- необхідність протидії відтоку українських абітурієнтів до зарубіжних вишів.

Усі вони загострилися в сучасних умовах: спершу – під час світової пандемії, а відтепер і на тлі масштабної війни.

2.2. Загальна характеристика Одеського національного технологічного університету

Одеський національний технологічний університет є автономним та самоврядним закладом вищої освіти зі статусом національний, який є держаною бюджетною установою, який підпорядкований Міністерству освіти і науки України.

Одеський національний технологічний університет є багатогалузевим (технічним) закладом вищої освіти, який провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (молодшого бакалавра (молодшого спеціаліста), бакалавра, магістра, доктора філософії), фахової передвищої освіти, професійної (професійно-технічної), освіти, повної загальної середньої освіти, здійснює фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є профільним науковим і методичним центом, має розвинуту інфраструктуру освітніх, наукових, науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність.

Організаційно-правова форма компанії ОНТУ – державна організація.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 85.42 Вища освіта.

Інші види діяльності - загальна медична практика; дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій; дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань контрагент 02071062 зареєстрований в Україна, 65039, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Канатна, будинок 112.

У 2023 році структура Одеського національного технологічного університету складалася з 117 структурних підрозділів, до числа яких входять **4 навчально-наукових інститути**, а саме:

- Навчально-науковий технологічний інститут харчової промисловості ім. К.А. Богомаза;
- Навчально-науковий інститут комп'ютерної інженерії, автоматизації, робототехніки та програмування ім. П.М. Платонова;
- Навчально-науковий інститут прикладної економіки та менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна;
- Інститут холоду, кріотехнологій та екоенергетики імені проф. В.С. Мартиновського В.С.

До складу навчально-наукових інститутів входять **10 факультетів**, а саме:

- Факультет зерна і зернового бізнесу;
- Факультет експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі;
- Факультет технології вина та туристичного бізнесу;
- Факультет інноваційних технологій харчування та ресторанно-готельного бізнесу;
- Факультет автоматизації та робототехніки;
- Факультет економіки, бізнесу та контролю;
- Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
- Факультет нафти, газу та екології;
- Факультет комп'ютерної інженерії, програмування та кіберзахисту;
- Факультет низькотемпературної техніки та інженерної механіки.

До складу факультетів входять 33 кафедри, серед яких - 29 випускові.

До структури ОНТУ входять також відокремлені структурні підрозділи - фахові коледжі ОНТУ: ВСП «Механіко-технологічний фаховий коледж ОНТУ», ВСП «Фаховий Коледж промислової автоматики та інформаційних технологій ОНТУ», ВСП «Фаховий Коледж промислової автоматики та

інформаційних технологій ОНТУ», ВСП «Одеський технічний фаховий коледж ОНТУ».

Варто зазначити високий показник кількості кафедр, які очолюються науково-педагогічними кадрами, які мають ступінь доктора та професора – їх кількість складає 67%. Абсолютна більшість кафедр вишу мають кадрову комплектацію від 6 фахівців.

На поточний рік в університеті працювало 78,9% викладачів, які мають науковий ступінь. З наявних 33 кафедр 22 кафедри очолюють професора та доктора наук; з 29 випускових кафедр – 22 очолюють професора та доктора наук.

У 2023 році підготовка здобувачів вищої освіти проводилась за 131 освітньою програмою, з них:

- 68 освітньо-професійних програм для першого (бакалаврського) рівня (27 спеціальностей);
- 53 освітньо-професійні програми та освітньо-наукові програми для другого (магістерського) рівня (23 спеціальності);
- 10 освітньо-наукових програм докторів філософії (10 спеціальностей).

Ліцензований обсяг студентів у 2023 році за освітніми ступенями молодший бакалавр, бакалавр, магістр, доктор філософії представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Ліцензований обсяг здобувачів вищої освіти за трьома рівнями 2023 рік

Рівень вищої освіти	Ліцензований обсяг (на рік)	Рішення про видачу ліцензії
Перший (бакалаврський) рівень	1726	Наказ МОН від 19.03.2021 № 33-л
Другий (магістерський) рівень	1765	Наказ МОН від 19.03.2021 № 33-л
Третій (освітньо-науковий) рівень	92	Наказ МОН від 19.03.2021 №

Джерело: розроблено автором.

У 2023 році в ОНТУ загальна кількість здобувачів освіти складала 7176 осіб, які навчалися за всіма напрямками підготовки та спеціальностями рівня освіти «Бакалавр» та «Магістр». У порівнянні з 2022 роком кількість студентів збільшилася на 33% (у попередньому році їх контингент складав 5382 особи).

У 2023 році контингент студентів Відокремлених структурних підрозділів (ВСП) фахових коледжів ОНТУ незначно скоротився (на 0,65%) і склав 3204 осіб (у 2022 році – 3225 осіб), у т.ч.:

ВСП «Механіко-технологічний фаховий коледж ОНТУ» - за денною формою навчання – 387 осіб (у 2022 році – 327 осіб), заочною – 49 осіб (у 2022 році – 71 особи);

ВСП «Фаховий Коледж промислової автоматики та інформаційних технологій ОНТУ» - за денною формою навчання – 526 особи (у 2022 році – 503 осіб);

ВСП «Фаховий Коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу ОНТУ» - за денною формою навчання 896 осіб (у 2022 році – 961 особа);

ВСП «Одеський технічний фаховий коледж ОНТУ» - за денною формою навчання 1313 осіб (у 2022 році – 1282 осіб), заочною – 33 особи (у 2022 році – 53 особи).

За результатами вступної кампанії 2023 року до ОНТУ на ступінь вищої освіти «Бакалавр» та «Магістр» на денну і заочну форми навчання зараховано 2714 студентів, що перевищує показник прийому минулого року на 17 %, та більш ніж на 60 % порівняно з показниками 2021 року. За кількістю зарахованих здобувачів вищої освіти 1 курсу ОНТУ посів третє місце в Одеському регіоні.

Студентами першого курсу ступеню вищої освіти Бакалавр на основі повної загальної середньої освіти стали понад 770 осіб (за державним замовленням зараховано – понад 200 осіб та більше 500 - за кошти фізичних

або юридичних осіб).

Позитивні складові вступної кампанії 2023 року:

- скасовано подання вступниками оригіналів про раніше здобутий освітній рівень;
- діджиталізація вступу – підтвердження вибору місця навчання за допомогою КЕП (кваліфікаційного електронного підпису) або Дія.підпису;
- пролонговані строки прийому вступників за контрактом до 30 листопада для денної та заочної форм навчання (на основі повної загальної середньої освіти, на основі освітньо-кваліфікаційного рівня «Молодший спеціаліст», на СВО «Магістр»);
- призупинення дії постанови Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 року №191 «Порядок формування мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти на основі індикативної собівартості», що зумовило формування вартості освітніх послуг, враховуючи реальний фінансовий стан вступників в поточному році;
- зміни в Правилах прийому щодо спрощених умов вступу без ЗНО /НМТ та ЕВІ на інженерні та технологічні спеціальності, вступ за контрактом на підставі мотиваційних листів, запровадження НМТ як оптимального заміника ЗНО, дистанційний формат вступних випробувань, скасування вступних співбесід при вступі на основі ОКР «Молодший спеціаліст» / «Фаховий молодший бакалавр», подача документів для вступу в електронній формі та ін.

Важливо також визначити сильні сторони ОНТУ, які систематизовані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Переваги Одеського національного технологічного університету

Напрямок	Характеристика переваг
Високий рівень освіти:	Університет пропонує сучасні освітні програми, які відповідають вимогам ринку праці.
Досвідчений викладацький склад	В університеті працюють досвідчені викладачі та науковці, які активно залучені до наукових досліджень і проектів.
Міжнародне	ОНТУ співпрацює з багатьма закордонними університетами та

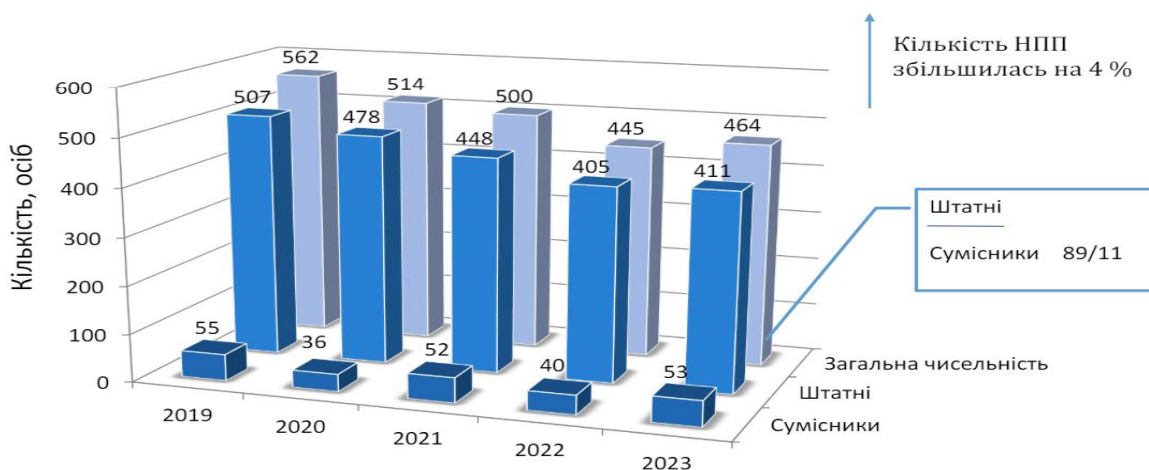
співробітництво:	дослідницькими інститутами, що відкриває студентам можливості для участі в міжнародних програмах обміну та стажуваннях.
Інноваційні дослідження та розробки:	Університет активно займається науковими дослідженнями в різних галузях техніки та технологій, що дає студентам можливість брати участь у перспективних проектах.
Сучасна матеріально-технічна база:	ОНТУ має сучасні лабораторії, обладнання та навчальні аудиторії, що сприяє якісному навчанню та дослідницькій діяльності.
Працевлаштування випускників:	Випускники університету високо цінуються на ринку праці, завдяки чому багато з них швидко знаходять роботу за фахом.
Підтримка інновацій та стартапів:	ОНТУ підтримує студентів у розробці власних стартапів та інноваційних проектів, надаючи їм необхідну консультаційну та матеріальну підтримку.

Джерело: розроблено автором на основі даних офіційного сайту ОНТУ [16]

Загалом, Одеський національний технологічний університет пропонує своїм студентам якісну освіту, можливості для наукових досліджень та професійного розвитку, що робить його привабливим вибором для молодих людей, які прагнуть здобути технічну освіту.

3.3. Динаміка основних показників ОНТУ

У 2023 році навчальний процес і наукові та прикладні дослідження здійснювали 464 науково-педагогічні працівники, серед яких загальна кількість докторів наук та професорів складає 85 викладачів (18,3%), кандидатів наук, доцентів – 281 викладач (60,5%). Загальна частка науково-педагогічних кадрів з науковими ступенями складає 78,9 %. Однак, починаючи з 2016 року в Одеському національному технологічному університеті спостерігається тенденція скорочення кадрового складу науково-педагогічних працівників. Так, якщо порівнювати показники 2016 р. та 2023 р., то кількість НПП зменшилася майже на 200 викладачів, що свідчить про негативну тенденцію плинності кадрів у ЗВО. Динаміка кадрового складу ОНТУ представлена на рис. 2.8.



На рис. 2.8. Динаміка кадрового складу ОНТУ (2019-2023 р.р.)

Джерело: розроблено автором на основі даних офіційного сайту ОНТУ [16]

Спостерігається також зниження кількості молодих науковців. Починаючи з 2016 року, їх кількість зменшилася більше ніж вдвічі. Так, якщо у 2019 році кількість молодих учених в ОНТУ досягала 23%, то останні роки свідчать про те, що галузь вищої освіти є не привабливою для молоді, відповідно показник молодих кадрів складає лише 14%. Динаміка кількості молодих вчених у порівнянні з кількістю науково-педагогічних працівників представлена на рис. 2.9.



На рис. 2.9. Кількість молодих вчених ОНТУ (2016-2023 р.р.)

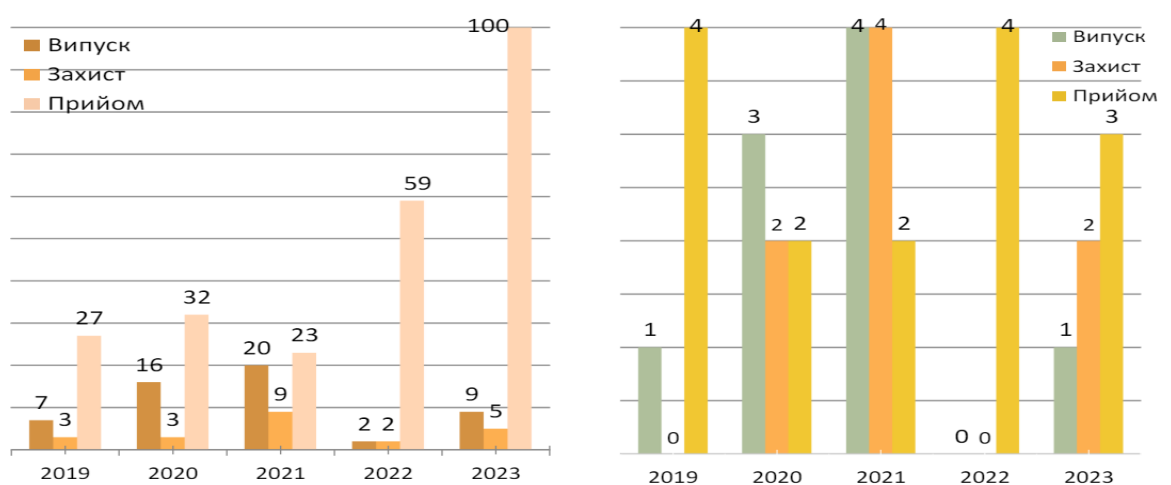
Джерело: розроблено автором на основі звіту ректора ОНТУ [16]

Якісний склад науково-педагогічного персоналу у 2023 році характеризується наступними показниками:

- 10 викладачів є заслуженими діячами науки, освіти, культури;
- 9 викладачів - лауреатами Державних премії України в галузі науки і техніки;
- 1 викладач є академіком Національної академії аграрних наук України;
- 31 викладач є академіком і членом-кореспондентом галузевих академій наук.

Такі показники рівня кваліфікації науково-педагогічних кадрів ОНТУ посідає одне з перших місць серед ЗВО у Південному регіоні України.

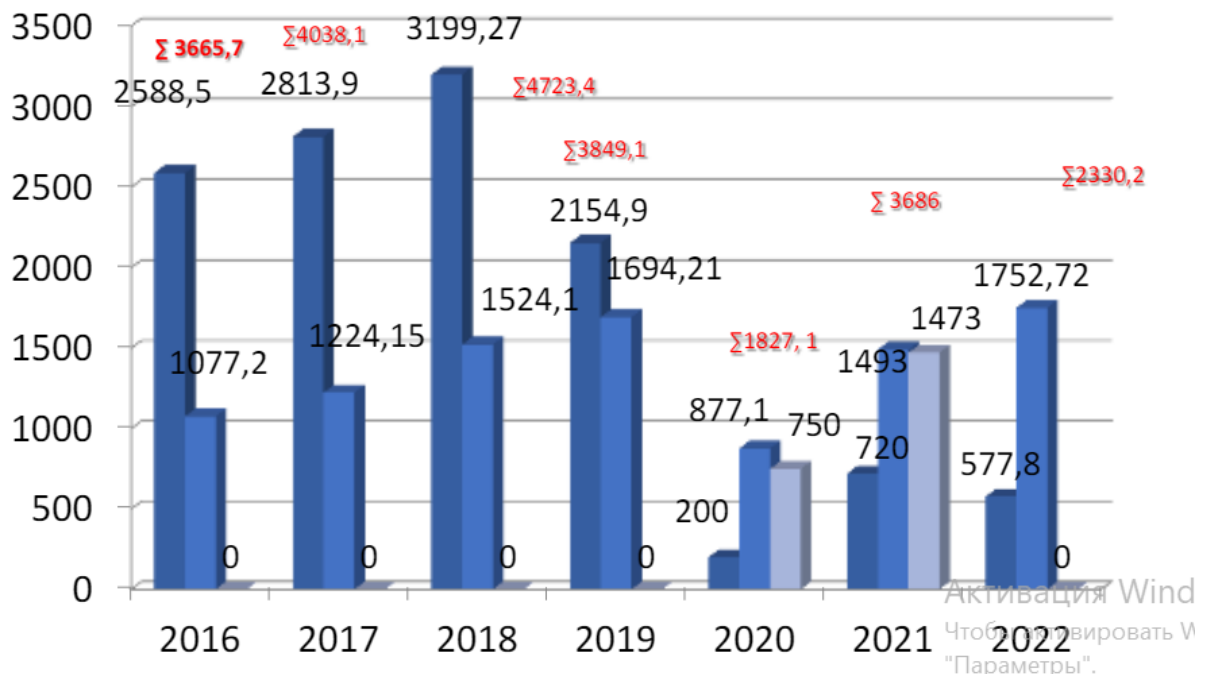
Варто виділити високі показники діяльності відділу аспірантури ОНТУ. Починаючи з 2023 року спостерігається збільшення кількості аспірантів майже вдвічі. У 2023 році за результатами конкурсу рішенням єдиної Приймальної комісії ОНТУ до аспірантури зараховано 101 магістр та 9 спеціалістів за науковими спеціальностями. У цьому ж році завершили навчання 9 аспірантів, 5 з яких захистили дисертації у спеціалізованих вчених радах. Динаміка приймальної комісії, випусків та захистів кандидатських та докторських дисертацій представлена на рис. 2.10.



На рис. 2.10. Ефективність діяльності відділу аспірантури та докторантури ОНТУ (2019-2023 р. р.)

Джерело: складено автором на основі звіту ректора ОНТУ [16]

Серед основних проблем, які наразі є актуальними для всіх державних закладів вищої освіти, значне скорочення фінансування. Повномасштабна війна виступила каталізатором, який значно погіршив ситуацію. На рис. 2.11 представлена динаміка фінансування науково-технічної діяльності ОНТУ за період з 2016 по 2022 р.

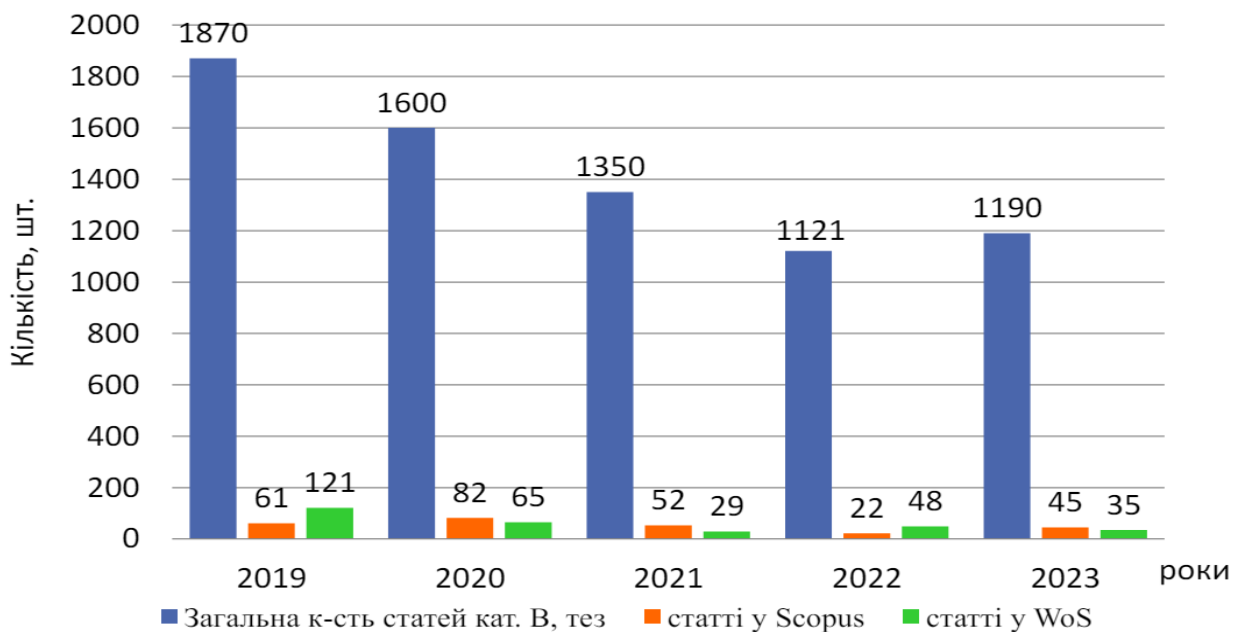


На рис. 2.11. Динаміка фінансування науково-технічної діяльності ОНТУ за період з 2016 по 2022 р.

Джерело: розроблено автором на основі даних офіційного сайту ОНТУ [16]

Протягом останніх років спостерігається тенденція зниження позицій Одеського національного технологічного університету у вітчизняних і міжнародних рейтингах, серед факторів які обумовлюють негативну динаміку зниження публікаційної активності науково-педагогічних кадрів університету, як в українських фахових виданнях, так і зарубіжних, віднесених до наукометричної бази Scopus та Web of Science.

На рис. 2.12 представлена публікаційна активність професорсько-викладацького складу, починаючи з 2020 року. Тенденція зниження публікаційної активності викладачів ОНТУ відбувається на тлі значного скорочення самої кількості науково-педагогічного персоналу. Зазначені негативні тенденції можуть бути наслідком зниження престижу професії викладача, низький рівень їх заробітної плати та кризи у системі вищої освіти взагалі.



На рис. 2.12. Публікаційна активність професорсько-викладацького складу ОНТУ у період з 2019 по 2023 р.

Джерело: складено автором на основі даних офіційного сайту ОНТУ [16]

Зазначені показники безумовно мають негативний вплив на конкурентоспроможність Одеського національного технологічного університету, і вимагають розробки стратегічного плану, направлено на усунення зазначених негативних тенденцій і посилення конкурентних переваг одного з потужних технологічних ЗВО країни.

Висновки за розділом 2

Функціонування сучасних ЗВО відбувається в умовах глобальної невизначеності, впливу форс-мажорних обставин, фінансових потрясінь на тлі повномасштабної війни в Україні, продовольчої, енергетичної та гуманітарні кризи, високого рівня глобального боргу країни. Охарактеризована динаміка кількості державних закладів вищої освіти в Україні, у тому числі за розподілом на багатогалузеві та дуже багатогалузеві, здобувачів освіти за освітнім ступенем, загальний розподіл здобувачів вищої освіти по регіонах країни. Представлена динаміка чисельності іноземних здобувачів вищої освіти в Україні, яка визначається їх різким відтоком в інші країни. Серед проблем системи вищої освіти України визначені: низька заробітна плата українських науково-педагогічних кадрів, проблема цифровізації освітніх процесів, організація якісного освітнього процесу у форматі дистанційного навчання, зміна методів навчання та критеріїв контролю знань студентів, необхідність протидії відтоку українських абітурієнтів до зарубіжних вишів.

Представлена структура Одеського національного технологічного університету, результати роботи вступних кампаній, охарактеризований кількісний склад науково-педагогічних кадрів, здобувачів освіти за освітнім ступенем, визначені основні переваги ЗВО. Систематизована динаміка основних показників ОНТУ, серед яких визначена тенденція зменшення фінансування ЗВО, значного скорочення кількості науково-педагогічних кадрів, молодих науковців, низького рівня публікаційної активності у закордонних виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз, таких як Scopus та Web of Science.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОНТУ

3.1. Система внутрішніх та зовнішніх факторів, визначаючих конкурунту позицію ОНТУ на ринку вищої професійної освіти

Розробка моделі надання освітніх послуг окремим ЗВО має відбуватись із урахуванням стратегічних напрямків розвитку ЗВО, за якими конкурентні переваги ЗВО мають бути чітко ідентифікованими; з окресленими параметрами цінності як для студентства, що є носіями попиту, так і для різних груп стейкхолдерів освітнього простору.

У світових провідних закладах вищої освіти планування розглядають як процес, що базується на аналізі соціальної місії ЗВО, зовнішніх і внутрішніх умовах функціонування для досягнення чітко окреслених цілей і задач. Стратегічний план ЗВО, як правило, розрахований на доволі тривалий період, 5-10 років. Однак, зважаючи на нестабільні зовнішні та внутрішні умови функціонування, він може щорічно корегуватися.

Механізм стратегічного управління діяльністю ЗВО складається з наступних етапів:

1) стратегічна діагностика - на цьому етапі відбувається аналіз мікро- та макросередовища ЗВО;

2) стратегічне планування - під час цього етапу формуються стратегічні цілі ЗВО, обирається стратегія розвитку, розробляються та оцінюються стратегічні альтернативи, формується концепція розвитку, розраховуються напрямки внутрішньої та зовнішньої політики ЗВО у стратегічних сферах;

3) реалізація стратегії – на цьому етапі відбувається планування, організація та мотивація;

4) контроль та регулювання – протягом цього етапу проводиться моніторинг та контроль реалізації стратегічних рішень, оцінка ефективності реалізації стратегічних рішень, регулювання діяльності за виявленими

відхиленнями, розробка корегуючи дій.

Конкурентоспроможність Одеського національного технологічного університету (ОНТУ) залежить від як від зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які включають якість освіти, наукові досягнення, інфраструктуру, співпрацю з промисловістю, міжнародні зв'язки та стратегію формування іміджу. Підвищення конкурентоспроможності ОНТУ потребує комплексного підходу, що включає як внутрішні реформи, так і активну взаємодію із зовнішніми партнерами та співтовариством. Для цього стає необхідний аналіз тенденцій розвитку даного ЗВО на ринку освітніх послуг, можливостей впровадження інновацій, посилення маркетингових заходів, сприяючих зростанню рейтингу ОНТУ. Найкращим інструментом для стратегічного планування діяльності підприємства є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз, як інструмент менеджменту, активно використовується для розробки стратегій розвитку закладів вищої освіти. Він є ефективним методом, який вивчає внутрішнє середовище ЗВО для надання в подальшому інформації, необхідної для формування стратегії розвитку. У світлі нарощування конкурентної боротьби між українськими закладами вищої освіти (більше того, сьогодні боротьбу за українського студента українські ЗВО вже ведуть із західними університетами) важливість застосування SWOT-аналізу та інших інструментів освітнього менеджменту стає очевидною.

SWOT-аналіз дає можливість дізнатися внутрішні сильні та слабкі сторони закладу вищої освіти, а також його зовнішні можливості та загрози. Використання результатів SWOT-аналізу може допомогти краще зрозуміти Одеському національному технологічному університету свої конкурентні переваги та ослаблені сторони, і відповідно визначити стратегії для максимізації своїх можливостей та мінімізації загроз. Результати SWOT-аналізу Одеського національного технологічного університету представлені в табл.

Таблиця 3.1

SWOT- аналіз конкурентоспроможності Одеського національного технологічного університету

	<p>О – можливості Розвиток онлайн-освіти Міжнародна співпраця Залучення грантів та інвестицій Розвиток нових освітніх програм Поліпшення взаємодії з роботодавцями:</p>	<p>Т – загрози Конкуренція з боку інших ЗВО Зміна законодавства у сфері освіти Тенденція відтоку українських випускників шкіл на навчання в закордонні університети. Концентрація випускників з високими балами ЗНО в столичних ЗВО. Рівень економічного розвитку країни (який унеможливує високий рівень державного фінансування ЗВО, високу плату за навчання).</p>
<p>S – сильні сторони Висококваліфікований викладацький склад Сучасна матеріально-технічна база: Широкий вибір освітніх програм Сильні дослідні можливості: наявність великих дослідницьких проектів, грантів, публікацій у високорейтингових журналах. Розвинена інфраструктура: наявність гуртожитків, спортивного комплексу, студклубу, студентського самоврядування. Активний рівень в інфопросторі</p>	<p>S*O Заходи для стратегії виживання: Відкриття нових актуальних спеціальностей. Розвиток дистанційного навчання, поєднання аудиторного та дистанційного форматів навчання для надання студентам можливості офіційного працевлаштування під час навчання. Залучення інноваційних компаній для співпраці (наукове співробітництво, бізнес-проекти, створення технопарку, інноваційних бізнес-інкубаторів).</p>	<p>S*T Заходи для стратегії виживання: Розробка методики системи внутрішнього забезпечення якості освіти. Колаборація з потужними підприємствами, виробництвами. Розробка наукоємних бізнес-проектів, створення бізнес-школи, розробка й впровадження стартапів. Відкриття сучасних лабораторій.</p>
<p>W – слабкі сторони Низька мобільність студентів та викладачів у міжнародних програмах обміну. Недостатнє фінансування Недостатня співпраця з підприємствами та організаціями, що може спричинити застаріння навчальних програм. Обмежене використання сучасних технологій у навчанні: Низький рівень англомовних програм: нестача програм, що викладаються англійською мовою, що обмежує залучення іноземних студентів</p>	<p>W*O Заходи для стратегії виживання: Пошук додаткових джерел фінансування. Розвиток освітньої грантової діяльності. Співпраця з органами місцевого самоврядування для розробки наукоємних проектів для міста та регіону. Організація бінарної системи освіти Розширення кількості спеціальностей з англійською мовою викладання та, відповідно, залучення більшої кількості іноземних студентів.</p>	<p>W*T Заходи для стратегії виживання: Розробка дієвих рекламних стратегій щодо підвищення іміджу ОНТУ Участь студентів у міжнародних престижних змаганнях Розширення переліку компаній, які беруть участь у ярмарку вакансій Розширення баз практик здобувачів освіти, у тому числі міжнародної Підвищення рівня міжнародної мобільності професорсько-викладацького складу</p>

Однак використання виключно SWOT-аналізу для визначення стратегії конкурентоспроможності Одеського національного технологічного університету буде недостатньо. Проаналізуємо ще один вид аналізу – PEST (STEP)-аналіз. Свою назву PEST-аналіз отримав від перших літер англійських слів political-legal (політико-правові), economic (економічні), sociocultural - (соціокультурні), technological (технологічні) чинники.

PEST – аналіз чи метод стратегічного аналізу. Це послідовний, покроковий аналіз чинників. Він є корисним інструментом для розуміння ринку, позиції ВНЗ, його потенціалу і спрямованості діяльності. PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію ЗВО.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для ОНТУ

Фактор	Вага	Фактор	Вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Зміни законодавства	0,07	Інфляція	0,03
Війна в державі	0,02	Недостатність фінансування та нерациональність використання бюджетних коштів	0,05
Недосконалість законодавчої бази, громадське невдоволення політикою МОН України	0,11	Залишковий принцип формування бюджету освіти	0,04
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Демографічний стан	0,04	Рівень інновацій та технологій	0,05
Виїзд значної кількості випускників шкіл за кордон	0,02	Необхідність впровадження інновацій	0,04
Зниження рівня освіти	0,04	Доступність сучасних технологій	0,06
Витискання педагога із соціальної інфраструктури, низький соціальний статус	0,02	Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду	0,04
Орієнтація молоді на закордонні ЗВО	0,03	Інформація та комунікації	0,03

З наведеної вище таблиці 3.2 можна виявити фактори, які будуть найбільше впливати на функціонування ЗВО у довгостроковій перспективі. Далі слід надати стислий опис макрофакторів:

Політичні фактори: а) воєнні дії в країні - війна в Україні негативно впливає на систему вищої освіти, значна кількість вітчизняних ЗВО, особливо у Південному регіоні, працюють в умовах високого ризику фізичного знищення через постійні обстріли; б) зміна законодавства щодо вступу в магістратуру та магістратуру; в) теза про велику кількість університетів в Україні не витримує критики; г) зменшення державного замовлення на навчання.

Економічні фактори: а) економічна криза, локдаун, зменшення ВВП — бідність населення, зокрема студентства, залежність від зовнішніх запозичень; б) зменшення стипендіального забезпечення; в) низький рівень фінансування національних закладів вищої освіти.

Соціальні фактори: а) негативна демографічна ситуація в країні, деградація українського села, сільської школи, різке зменшення населення України; б) тенденція виїзду випускників шкіл за кордон через війну; б) орієнтація абітурієнтів на закордонні ЗВО; в) відсутність у суспільства об'єктивної потреби в кваліфікованих кадрах, можливість збагатитись без використання професійних знань; г) зниження рівня підготовки абітурієнтів; д) проблеми освоєння нових технологій, через недостатність знань; д) низький рівень професійної мотивації у науково-педагогічних кадрів.

Технологічні фактори: а) доступність сучасних технологій - Україна держава, в якій новітні технології впроваджуються, майже в останню чергу, однак інноваційні розробки в країні є широкодоступними; б) повне блокування діяльності дослідницьких університетів; в) рівень інновації та технологій - на сьогодні держава зменшує фінансування досліджень та розробок в освітній галузі, це пов'язано з економічною кризою в країні. Значна кількість ЗВО змушені самостійно робити дослідження та розробки, однак не всі можуть це собі дозволити, тому обмежуються впровадженням низьковитратних інновацій.

Проведений аналіз дає можливість стверджувати, що на розвиток ОНТУ

найбільш негативно впливають політичні та економічні чинники. Це свідчить про політичну нестабільність у країні, а також низьку активність держави в сфері економічної підтримки вітчизняної освіти.

Для підвищення конкурентоспроможності Одеського національного технологічного університету необхідно враховувати всі перелічені вище фактори та розробити стратегічні заходи для їх ефективного управління. Це може включати покращення міжнародного співробітництва, залучення інвестицій у наукові дослідження, адаптацію освітніх програм до сучасних потреб ринку праці та впровадження інноваційних технологій у освітній процес.

3.2. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ОНТУ

Стратегічна мета ОНТУ

Формування науково-освітнього та інноваційного кластера, ядром якого стане Одеський національний технологічний університет, що буде порівнюватися за основними характеристиками з найкращими університетами України. Це забезпечить лідерство університету в освітній та науковій сферах у галузі технологічних, економічних наук, і забезпечуватиме значний внесок у розвиток високотехнологічних галузей економіки, науки та освіти країни та лідируючу позицію серед десятки провідних освітніх і інтелектуальних центрів України.

Основні цілі програми підвищення конкурентоспроможності:

- формування конкурентоспроможної на світовому рівні освітньої системи, що здійснює ефективну інтеграцію освіти та наукових досліджень на основі інноваційних практик провідних світових центрів переваги;
- проведення проривних фундаментальних та прикладних досліджень з пріоритетних наукових напрямів;
- формування міжнародного інноваційного кластера з науково-освітніх напрямів харчових технологій, робототехніки, холодильного обладнання, нафтогазових, зерно-, вино- переробних технологій;

- розвиток кадрового потенціалу та людського капіталу ЗВО;
- забезпечення стратегічного партнерства з міжнародним бізнесом – співтовариством і провідними науково-освітніми центрами світу;
- керування програмою з використанням сучасних методів стратегічного та проектного менеджменту.

В результаті реалізації цієї програми Одеський національний технологічний університет має стати:

1. Науково-освітнім ядром українського інноваційного кластера в галузі харчових технологій, робототехніки, холодильного обладнання, нафтогазових, зерно-, вино- переробних технологій, що забезпечує якісний рівень освіти, розробку нових технологій та видів наукомісткої продукції та виробництво інтелектуальних продуктів світового рівня.

2. Потужною платформою для масштабної та якісної підготовки практико-орієнтованих магістрів та аспірантів шляхом приведення складу та якості освітніх програм до рівня кращих міжнародних стандартів, інтеграції освіти, практики, підприємництва та інновацій.

3. Центром інтеграційних процесів, з урахуванням якого розвивається наукова, освітня та інноваційна інфраструктура для залучення найкращих українських і зарубіжних дослідників, викладачів, менеджерів, здобувачів освіти та забезпечується мережева синергетична взаємодія закладів вищої освіти та наукових центрів, чий ресурси та інтелектуальний потенціал залучаються до наукових досліджень і розробок, інноваційних та освітніх проєктів.

4. Центром міжнародної освітньої та наукової співпраці, що забезпечує міжнародну конкурентоспроможність портфеля програм та інтелектуальних продуктів Одеського національного технологічного університету.

Місія Одеського національного технологічного університету

Одеський національний технологічний університет – провідний науково-освітній центр, який на основі глибокої інтеграції науки, освіти та підприємництва здійснює генерацію, поширення та застосування нових знань

для забезпечення глобальної конкурентоспроможності технологічних галузей економіки України з урахуванням прогнозованих світових тенденцій в освіті, науці, техніці та технологіях.

Програма підвищення конкурентоспроможності Одеського національного технологічного університету

Розробка маркетингової стратегії ОНТУ

Основною маркетинговою метою ЗВО є підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг університету на профільних ринках: освітніх програм (ОП) – на ринку освітніх послуг, випускників – на ринку праці, результатів науково-технічної діяльності – на ринку науково-технічної продукції та послуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні напрямки маркетингової стратегії

Напрямок маркетингової стратегії	Акцент при реалізації
Маркетингова стратегія на ринку науково-технічної продукції та послуг	Акцент у стратегії робиться на індивідуалізації споживача. Ключовими факторами є близькість до споживача та індивідуалізований маркетинг, а пріоритетною політикою - задоволення та утримання постійного замовника. Визначення пріоритетної науково-освітньої платформи, на яких ОНТУ концентрує свої зусилля, визначають перелік основних галузей та наукових напрямів, у яких працює університет.
Маркетингова стратегія на ринку абітурієнтів.	Акцент у стратегії робиться на: <ul style="list-style-type: none"> • інтернаціоналізації, що передбачає планомірну та систематичну роботу з реалізації ОП англійською мовою, акредитацію їх відповідно до міжнародних стандартів, підвищення рівня та якості освітніх послуг для залучення іноземних учнів та активізацію академічної мобільності у партнерстві з зарубіжними закладами вищої освіти; • приведення структури та змісту ОП відповідно до потреб ринку освітніх послуг та ринку праці спільно з провідними іноземними та українськими університетами, науковими організаціями та високотехнологічними підприємствами.
Маркетингова стратегія на ринку праці (ринку роботодавців).	Акцент у стратегії фокусування робиться на кооперації з високотехнологічними організаціями, які є одночасно роботодавцями для випускників університету та замовниками наукових досліджень та розробок ОНТУ. Напрямки співпраці: <ul style="list-style-type: none"> • стратегічне партнерство з підприємствами-роботодавцями; • цільова підготовка фахівців на замовлення підприємств

	– стратегічних партнерів університету
--	--

Джерело: розроблено автором

Управління кадровим потенціалом ОНТУ

Одним із стратегічним напрямків підвищення конкурентоспроможності ОНТУ є розробка комплексної програми університету «Підготовка та закріплення науково-педагогічних та управлінських кадрів». В рамках цієї програми передбачена конкурсна підтримка наукових проєктів молодих науковців з числа студентів, аспірантів та докторантів.

До основних складових розвитку кадрового потенціалу університету відноситься створення умов та стимулів для ефективної роботи співробітників, забезпечення можливості підвищення кваліфікації, реалізації творчої активності та кар'єрного зростання. У якості розвитку людських ресурсів університет реалізує кілька рівнів підготовки кадрів до роботи у виші.

Напрямки кадрової політики ОНТУ представлені у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Напрямки реалізації кадрової політики

Вектори кадрової політики	Характеристика запланованих ініціатив
Стратегія підготовки кадрового резерву	Підготовка кадрового резерву ОНТУ з-поміж найбільш перспективних студентів, аспірантів, молодих викладачів: безперервна підготовка кадрів у ланцюжку «бакалаври – магістри – аспіранти – молоді викладачі та наукові співробітники».
Забезпечення можливості підвищення кваліфікації	Розвиток та підтримка кадрового потенціалу науково-педагогічних кадрів та адміністративно-управлінського персоналу за рахунок підвищення кваліфікації та стажувань у провідних центрах освіти, науки та високих технологій.
Інструменти кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> • створення конкурентного академічного середовища (відкритий конкурсний добір, атестація працівників, внутрішні конкурси); • стимулювання наукової та викладацької діяльності (матеріальне та моральне заохочення досягнень, конкурси, створення умов для творчої роботи, академічної мобільності); • професійне зростання, підтримка та розвиток компетенцій.

Джерело: розроблено автором

Перспективні напрямки використання матеріально-технічної бази ОНТУ та їх обґрунтування

Основними цілями університету в частині розвитку інфраструктурного та матеріально-технічного забезпечення є:

- удосконалення інженерної інфраструктури;
- прискорене оновлення та доповнення номенклатури наукового та технологічного обладнання та програмного забезпечення з метою отримання нових (у ряді випадків – унікальних) можливостей щодо проведення дослідницьких робіт у напрямках, що характеризуються університетом як проривні чи стратегічно важливі.

Стратегічні ініціативи, направлені на підвищення міжнародних конкурентних позицій

Як було зазначено у попередньому розділі роботи серед проблемних показників діяльності Одеського національного технологічного університету відсутність серед науково-педагогічних кадрів, залучених в освітній процес зі здобувачами освіти, зарубіжних професорів, викладачів та дослідників. Таке завдання в університеті не ставилося, відповідно не були створені умови для реалізації цієї ініціативи. Звертають увагу також низькі показники кількості публікацій науково-педагогічних кадрів ОНТУ у Web of Science та Scopus, відповідно, низька тенденція їх цитування.

Їхнє рішення вимагає окремих ініціатив та виділення ресурсів на створення сприятливої платформи для професійної діяльності науково-педагогічних працівників, реалізацію нових конкурентоспроможних освітніх програм спільно з провідними іноземними університетами, виконання науково-дослідних проєктів із залученням провідних іноземних та українських дослідників, створення системи міжнародної академічної мобільності науково-педагогічних працівників. Заплановані ініціативи представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Основні напрямки стратегічних ініціатив, що забезпечують міжнародну конкурентоспроможність ОНТУ

Напрямок стратегічних ініціатив	Характеристика
Формування портфеля програм та інтелектуальних продуктів.	<ul style="list-style-type: none"> • створення нових конкурентоспроможних освітніх програм спільно з провідними іноземними та українськими ЗВО науковими організаціями; • виконання науково-дослідних робіт із залученням провідних іноземних та українських науковців та сумісно з науковими та високотехнологічними організаціями;
Залучення та розвиток ключового персоналу, підвищення якості професійної діяльності науково-педагогічних кадрів.	<ul style="list-style-type: none"> • система управління кар'єрою (управління людським капіталом університету); • відкритий конкурсний відбір керівного складу ОНТУ; • створення сприятливих умов залучення молодих науковців; • створення системи міжнародної та внутрішньо-української академічної мобільності науково-педагогічних кадрів
Залучення талановитих студентів та аспірантів.	<ul style="list-style-type: none"> розвиток науково-педагогічних шкіл; • створення привабливого науково-освітнього середовища для українських та іноземних аспірантів та стажистів-дослідників; • створення системи підтримки талановитої молоді, молодіжної науково-технічної творчості та підприємництва.
Відмова від неефективних напрямів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • створення спеціалізованих структурних підрозділів для проведення комплексних, міждисциплінарних, проривних досліджень та розробок. • просування центрів технологій переваги та науково-освітніх платформ університету як всеукраїнських центрів підвищення кваліфікації та перепідготовки наукових наук, освітніх та інженерних кадрів

Джерело: розроблено автором

Програма підвищення конкурентоспроможності Одеського національного технологічного університету також передбачає ланку обов'язкових заходів, серед яких:

- Розробка та апробація критеріїв результативності академічної діяльності різних категорій працівників професорсько-викладацького складу.

- Розробка, апробація та введення в дію системи строкових трудових контрактів з працівниками професорсько-викладацького складу, що враховує критерії результативності їхньої академічної діяльності при продовженні контракту та формування змінної частини заробітної плати працівника.
- Розробка, апробація та впровадження у практику системи відкритого конкурсного відбору керівного складу ОНТУ.
- Незалежна оцінка ефективності та результативності виконання службових та функціональних обов'язків керівників усіх рівнів.
- Розробка та впровадження системи управління кар'єрою (управління людським капіталом університету) для формування та підготовки якісного кадрового резерву керівників усіх рівнів.
- Створення сприятливих умов для залучення та кар'єрного зростання молодих науково-педагогічних кадрів, які мають досвід роботи у науково-дослідній та освітній сферах у провідних світових наукових, освітніх та технологічних центрах за пріоритетними та актуальними для ОНТУ напрямками.
- Розвиток молодіжного науково-освітнього простору університету, створення центрів, дизайн – центрів, лабораторій мрії «Dream Lab» та фабрик технологій майбутнього «Future Tech» за випереджаючими й проривними напрямами науки.

Висновки за розділом 1

Для розробки рекомендацій щодо конкурентоспроможної стратегії діяльності ОНТУ визначені внутрішні та зовнішні фактори функціонування ЗВО. Для визначення векторів стратегічного планування діяльності ОНТУ представлений SWOT-аналіз, результати якого дозволили виділити внутрішні сильні та слабкі сторони вишу, а також його зовнішні можливості та загрози. Для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на

стратегію ЗВО, проведений – PEST (STEP)-аналіз. Представлений стислий огляд макрофакторів, які впливають на функціонування ЗВО, як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі: політичні, економічні, соціальні, технологічні. На основі проведеного аналізу розроблена програма підвищення конкурентоспроможності ОНТУ, визначені її основні цілі, прогнозовані результати. Серед запропонованих заходів: розробка маркетингової стратегії ОНТУ, ініціативи з управління кадровим потенціалом ОНТУ, стратегічні ініціативи, направлені на підвищення міжнародних конкурентних позицій, оптимальне використання матеріально-технічної бази ОНТУ, інноваційні проєкти із залученням талановитої молоді як кадрового резерву ЗВО.

ВИСНОВКИ

1. Здійснено теоретико-методологічний аналіз поняття категорії «конкурентоспроможність закладу вищої освіти». Визначені основні складові конкурентоспроможності ЗВО, дві групи факторів, які впливають на конкурентоспроможність навчальних закладів: керовані та некеровані; зовнішні та внутрішні. Охарактеризовані основні умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності закладу вищої освіти: конкурентоспроможність випускників ЗВО на ринку праці; наявність високого науково-педагогічного, технологічного, навчально-методичного та кадрового потенціалу; проектна функція освіти, або ступінь затребуваності здобутих фахівцями знань та навичок у майбутньому.

2. Обґрунтована важливість розробки стратегії конкурентоспроможності ЗВО. На нашу думку, оцінка конкурентоспроможності ЗВО може складатися з наступних показників: імідж, якість освіти, потенціал закладу вищої освіти та його активність. Визначені та графічно представлені етапи оцінки конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Представлено авторське визначення конкурентоспроможності регіонального ЗВО – як перевага його освітніх послуг за ціною та якістю у порівнянні з аналогічними ЗВО у конкретних сегментах ринку в певний період часу і здатність створювати та розвивати цю перевагу в майбутньому. Для визначення стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО запропоновано використання декартової системи координат, в якій представлений конкурентний потенціал навчального закладу.

3. Представлений аналітичний огляд конкурентоспроможності державних закладів вищої освіти України. Визначено, що функціонування сучасних ЗВО відбувається в умовах глобальної невизначеності, впливу форс-мажорних обставин, фінансових потрясінь на тлі повномасштабної війни в Україні, продовольчої, енергетичної та гуманітарні кризи, високого рівня глобального боргу країни. Охарактеризована динаміка кількості державних закладів

вищої освіти в Україні, у тому числі за розподілом на багатогалузеві та дуже багатогалузеві, здобувачів освіти за освітнім ступенем, загальний розподіл здобувачів вищої освіти по регіонах країни. Представлена динаміка чисельності іноземних здобувачів вищої освіти в Україні, яка визначається їх різким відтоком в інші країни. Серед проблем системи вищої освіти України визначені: низька заробітна плата українських науково-педагогічних кадрів, проблема цифровізації освітніх процесів, організація якісного освітнього процесу у форматі дистанційного навчання, зміна методів навчання та критеріїв контролю знань студентів, необхідність протидії відтоку українських абітурієнтів до зарубіжних вишів.

4. Представлена структура Одеського національного технологічного університету, результати роботи вступних кампаній, охарактеризований кількісний склад науково-педагогічних кадрів, здобувачів освіти за освітнім ступенем, визначені основні переваги ЗВО. Систематизована динаміка основних показників ОНТУ, серед яких визначена тенденція зменшення фінансування ЗВО, значного скорочення кількості науково-педагогічних кадрів, молодих науковців, низького рівня публікаційної активності у закордонних виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз, таких як Scopus та Web of Science.

5. Для розробки рекомендацій щодо конкурентоспроможної стратегії діяльності ОНТУ визначені внутрішні та зовнішні фактори його функціонування. Представлений SWOT-аналіз, результати якого дозволили виділити внутрішні сильні та слабкі сторони вишу, а також його зовнішні можливості та загрози. Для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію ЗВО, проведений – PEST (STEP)-аналіз. Представлений стислий огляд макрофакторів, які впливають на функціонування ЗВО, як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі: політичні, економічні, соціальні, технологічні. На основі проведеного аналізу розроблена програма підвищення конкурентоспроможності ОНТУ, визначені її основні цілі, прогнозовані

результати. Серед запропонованих заходів: розробка маркетингової стратегії ОНТУ, ініціативи з управління кадровим потенціалом ОНТУ, стратегічні ініціативи, направлені на підвищення міжнародних конкурентних позицій, оптимальне використання матеріально-технічної бази ОНТУ, інноваційні проєкти із залученням талановитої молоді як кадрового резерву ЗВО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. Г., Бабенко Д. М. Модель управління конкурентоспроможністю дослідницьких університетів. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7906> (дата звернення: 07.05.2024).
2. Безтелесна Л.І. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 145—151.
3. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.
4. Воробйова К.О. Визначення ефективних методів підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу. Академічний огляд. 2016. №1 (44). С. 95-100.
5. Дрокіна Н. Методи ситуаційного аналізу SWOT, SNW, PEST [Електронний ресурс]: презентація лекції. Одеса, 2019.
6. Зацерківна М. О. Функції, структура й основи формування іміджу закладів вищої освіти. Вісник ХДАК. 2018. Випуск 53. С. 233-241.
7. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Сулим Т.А. Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до вивчення. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Вип. 3. №2. С. 53-62.
8. Кравченко К.В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу [Електронний ресурс]. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf>. (дата звернення: 12.04.2024).
9. Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Ю., Таланова Ж. В. Мережа державних закладів вищої освіти України: аналітичний огляд конкурентоспроможності. Вісник Національної академії педагогічних наук

України. 2022. Том 4. N 1. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4122>

10. Кількість університетів має скоротитися втричі. Заступник міністра освіти розповів про реформу вищої освіти. URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-universitetiv-mae-skorotititsya-vtrichi-zastupnik-ministra-osviti-rozpoviv-pro-reformu-vishchoi-osviti-16012024-18523> (дата звернення: 15.04.2024).

11. Мельниченко О. Конкуренентоспроможність закладів вищої освіти в Україні: освітологічний аспект. Освітологія. 2022. №11. С. 18-26.

12. Ніколаєнко С.М. Якість вищої освіти – запорука конкурентоспроможності українських університетів. Вісник НАПН. 2020. №2. С. 1-7.

13. Олініченко К.Б. Маркетингові інструменти просування освітніх послуг за допомогою соціальних мереж. Marketing and Digital Technologies. 2020. Вип. 4. № 3. С. 34-43.

14. Остапчук Т.П. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. № 60. С. 181-191.

15. Освіта і наука України в умовах воєного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Інститут освітньої аналітики. Київ. 2023. – 64 с.

16. Офіційний сайт. Одеський національний технологічний університет. URL: <https://www.ontu.edu.ua/>

17. 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.

18. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ.: Олійник А., Скільський Р. Київ, 1998. 390 с.

19. Прудченко І. Вплив російсько-української війни на систему вищої освіти в Україні. Актуальні питання гуманітарних наук. Вип 53, том 2, 2022. С. 269-276.

20. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів. Вісник Тернопільського державного економічного університету. 2006. № 2. С. 114–123.

21. Пурій Г. М., Кузнецова М. Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 150–154.

22. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2021 рік. К. : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2022. - 232 с.

23. Робота вищів у війну, студенти-іноземці, популярні заклади. Як рухається вступна кампанія-2022. URL: https://lb.ua/society/2022/09/26/530550_robota_vis_hiv_viynu.html (дата звернення: 1.04.2024).

24. Тугай А. М. Управління конкурентоспроможністю ВНЗ в сучасних соціально-економічних умовах. Ways to Improve Construction Efficiency. 2013. №29. С. 154–162.

25. Фасх'єв Х.А. Оцінка конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності вищого навчального закладу. URL: <http://ineka.ru/scitech/> (дата звернення: 1.05.2024).

26. Чередник О.В. Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. Економіка та суспільство. 2028. №17. С. 389-394.

27. Шандрівська О.Є., Оксюта І.В. Специфіка формування конкурентних переваг ЗВО на основі ціннісного підходу в умовах війни. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). С. 212-231.

28. Lombardi R., Lardo A., Cuzzo B., Trequattrini R. Emerging trends in entrepreneurial universities within Mediterranean regions: An international comparison. EuroMed Journal of Business. 2017. № 2. p. 130-145.

29. Minola T., Donina D., Meoli M. Students climbing the entrepreneurial ladder: Does university internationalization pay off? *Small Business Economics*. 2016. № 3. p. 565-587