

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

**За науковою ред. чл.-кор. НАПН України, д. політ. наук  
проф. К. В. Балабанова**

**МАРІУПОЛЬ  
МДУ  
2017**

УДК 378.014.25  
ББК 74.484.4  
І-73

**Авторський колектив :**

Балабанов К.В. (наук. редакція), Безчотнікова С. В., Булатова О. В., Воевутко Н. Ю., Гільченко О. Л., Годованик Є. В., Горбань Г. О., Гусєва О. І., Дяченко О. Ф., Жарікова Ю. В., Задорожна-Княгницька Л. В., Зайковський О. С., Іванова Т. В., Кажан Ю. М., Кислова Л. А., Кіор Ю. А., Константинова Ю. В., Косенко Ю. М., Кумуржи Е. С., Кутнякова Г. І., Лабєцька Ю. Б., Лисак В. Ф., Мараховська Н. В., Марена Т. В., Марченко М. О., Мацука В. М., Мороз О. А., Найдьонова Л. А., Павленко О. Г., Петрова І. О., Проценко О. Б., Смирнова М. С., Толпежников Р. О., Трифонова Г. В., Трофименко М. В., Шепітько С. В.

Затверджена до друку Вченою радою Маріупольського державного університету (протокол № 7 від 27 грудня 2017 р.).

**Рецензенти:**

**Зарва Вікторія Анатоліївна**, доктор філологічних наук, професор, завідувач кафедри зарубіжної літератури та теорії літератури Бердянського державного педагогічного університету;

**Мельниченко Світлана Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Київського національного торговельно-економічного університету;

**Пономарьова Галина Федорівна**, доктор педагогічних наук, професор, ректор Комунального закладу "Харківська гуманітарно-педагогічна академія" Харківської обласної ради.

УДК 378.014.25  
ББК 74.484.4  
І-73

Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету : кол. моногр. / за науковою ред. К. В. Балабанова. – Маріуполь : МДУ, 2017. – 430 с.

ISBN 978-966-97742-0-0

Колективна монографія присвячена питанням інтернаціоналізації вищої освіти. На думку авторів, основними напрямками розвитку інтернаціоналізації мають стати: включення всіх суб'єктів освітньої діяльності до процесу інтернаціоналізації, орієнтація інституціональної культури на міжнародну діяльність, позиціонування інтернаціоналізації як одного з пріоритетів розвитку університету під час стратегічного планування та прийняття рішень тощо. Особливу роль в цьому процесі автори монографії відводять університетам.

У монографії представлені результати багаторічних досліджень, які проводять науковці Маріупольського державного університету (МДУ), визначаючи міжнародну діяльність як стратегічний напрям розвитку сучасного університету.

Монографія розрахована на науковців, освітян та усіх небайдужих до проблем сучасної української вищої школи

УДК 378.014.25  
ББК 74.484.4

ISBN 978-966-97742-0-0

© Маріупольський державний університет, 2017 рік

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	5
<b>Розділ 1 Інтернаціоналізація вищої освіти: виклики сьогодення</b>	9
1.1 Сутність, форми та складові розвитку інтернаціоналізації вищої освіти	9
1.2 Інтернаціоналізація вищої освіти як об'єктивна тенденція світогосподарського розвитку	21
1.3 Реалізація європейського вибору України у контексті інтернаціоналізації вищої освіти	44
<b>Розділ 2 Конкурентоспроможність сучасного університету в умовах інтернаціоналізації вищої освіти</b>	69
2.1 Інтернаціоналізація вищої освіти як фактор конкурентоспроможності сучасного університету	69
2.2 Правові аспекти забезпечення конкурентоспроможності сучасного університету в умовах європейської міждержавної інтеграції	111
2.3 Фактори конкурентоспроможності сучасного університету в умовах глобалізації	125
2.4 Міжнародна діяльність як умова конкурентоспроможності університетів України (досвід Маріупольського державного університету)	153
<b>Розділ 3 Академічна мобільність як чинник інтеграції України у міжнародний освітній простір</b>	206
3.1 Особливості розвитку академічної мобільності в сучасних умовах	206
3.2 Академічна мобільність студентів: основні напрями і тенденції розвитку	213
3.3 Особливості організацій та розвитку академічної мобільності викладачів	223
3.4 Розвиток академічної мобільності в українських навчальних закладах (досвід Маріупольського державного університету)	232
<b>Розділ 4 Розвиток лідерського потенціалу викладачів та студентів в умовах євроінтеграції</b>	250
4.1 Лідерство й нова філософія освіти	250
4.2 Лідерство й педагогічний менеджмент	266
4.3 Лідерські якості викладача та студента в умовах реформування вищої освіти в Україні	288

на інші держави без їх формальної згоди. З іншого боку, така «згода» неможлива без певної корекції національного права. Однак не викликає сумніву, що процеси правової глобалізації – це не тільки взаємини права міжнародного та національного, це ще і взаємини різних національних правових систем. Це повинно враховуватися під час розгляду процесів правової глобалізації з позиції їх впливу на норми міжнародного й національного права. При цьому під міжнародним правом слід розуміти відображення міжнародних відносин в особливій, специфічній формі правових актів – договорів і угод, кодексів і статутів, резолюції та рішень міжнародних організацій.

Розглядаючи проблему систематизації різних складових світових глобалізаційних процесів, можна вказати на те, що, на наш погляд, правова глобалізація в галузі надання освітніх послуг методологічно та концептуально включає в себе правову інтеграцію, правову інтернаціоналізацію та правову імплементацію, причому всі вказані процеси безпосередньо впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності університетів у сучасному світі.

Таким чином, у сучасних умовах потрібно вдосконалити теоретико-методологічні підходи до визначення форм та наслідків впливу політичних, економічних, правових аспектів на процес формування в Україні системи правового забезпечення надання освітніх послуг в університетах, що ґрунтується на сприйнятті профільних європейських стандартів у контексті реалізації Україною функції міждержавної інтеграції.

### **2.3 Фактори конкурентоспроможності сучасного університету в умовах глобалізаційних процесів**

В останні два десятиліття українські університети функціонують у нових соціально-економічних умовах. Загострення конкурентної боротьби, викликане стрімким зростанням кількості вишів, зниженням кількості потенційних абітурієнтів, швидкою зміною факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, зміною поведінки

споживачів освітніх послуг, вимагає від вишів використання нових інструментів підвищення та факторів формування конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Сучасний ринок освітніх послуг характеризується необоротними інтеграційними процесами, що дозволяє виділити низку основних тенденцій його розвитку, а саме:

- відбувається реформування вищої школи й підвищення якості освітніх послуг відповідно до вимог світового ринку;
- вищі навчальні заклади все більше набувають рис підприємницьких організацій, що веде до посилення ринкових механізмів управління, підвищує їх інституційну автономність, а також обмежує регулюючу роль державної влади;
- посилюється академічна мобільність і збільшується експорт освітніх послуг;
- посилюється інвестиційна привабливість освіти, конкуренція суб'єктів ринку освітніх послуг поєднується зі співпрацею між ними.

Серед параметрів освітніх послуг закладів вищої освіти необхідно виділити: подільність, фази реалізації, роль клієнта, гетерогенність, «дворинкову орієнтацію», багатоканальність послуг та суспільну спрямованість (табл. 2.5).

На ринку освітніх послуг посилюється конкуренція, що спричинено появою та зростанням кількості недержавних вишів, зарубіжних конкурентів і підвищенням рівня вимог до якості освіти у зв'язку з формуванням єдиного освітнього простору [26]. У цих умовах змінюється статус закладу вищої освіти, він стає суб'єктом ринкових відносин і виступає як товаровиробник освітніх послуг.

Конкурентні переваги – фактори, що визначають перевагу над конкурентами, вимірювані економічними показниками. До конкурентних переваг закладів вищої освіти належать:

- НДДКР, ноу-хау, унікальні технології, здатність створювати конкурентоспроможні освітні послуги;
- інноваційність;
- наявність висококваліфікованого професорсько-викладацького

- складу;
- добре відпрацьований, ефективний навчальний процес;
  - сильний бренд;
  - зв'язок із потенційними споживачами освітніх послуг;
  - можливості лобіювання інтересів (зв'язку з держструктурами);
  - здатність забезпечення фінансування (зв'язок із фінансовими інститутами й інвесторами).

Таблиця 2.5

### Характеристика особливостей освітніх послуг

Параметри	Характеристика
1. Подільність	Перервану освіти можна відновити через певний час згідно з чинним законодавством
2. Фази реалізації	Перша фаза реалізації: надання послуг особам, що навчаються. Друга фаза реалізації: особи, що закінчили освітню підготовку, реалізують її на ринку робочої сили
3. Роль клієнта	Високий ступінь залучення клієнта до процесу надання освітньої послуги та його впливу на якість послуг
4. Гетерогенність	Унікальність і неповторність кожної освітньої послуги
5. «Дворинкова орієнтація»	Освітня послуга має надаватися з урахуванням інтересів клієнтів-абітурієнтів і клієнтів-роботодавців
6. Багатоканальність послуг	В оплаті за надання освітньої послуги може брати участь клієнт (абітурієнт)
7. Суспільна спрямованість	Освітні послуги споживаються суспільством у цілому й розглядаються як засіб досягнення певних цілей у контексті суспільних відносин. Це обумовлює доцільність не лише ринкового регулювання, а й державного

**Примітка:** Складено на підставі джерела [26].

Освітні послуги на сучасному ринку так само, як і будь-який товар, реалізуються в умовах жорсткої конкуренції. У сучасних умовах поняття конкуренції серед університетів повинно трактуватися в контексті інтенсивної міграції трудових ресурсів у глобальному масштабі, збільшення потоків іноземних студентів, а також інших наслідків становлення нової глобальної економіки. У цей час доречно говорити про конкуренцію між університетами у сферах [25]:

- 1) залучення абітурієнтів;
- 2) залучення кваліфікованих співробітників;
- 3) акумулювання коштів з різних джерел;
- 4) підтримання репутації. Репутація, а також суміжні категорії «бренд» та «імідж університету» в цьому випадку є одночасно умовою й наслідком перших трьох напрямків.

Вишам доводиться нарощувати конкурентну перевагу, завойовувати міцні позиції на ринку. Ринок освітніх послуг – це взаємодія попиту на освітні послуги з боку основних господарюючих суб'єктів (окремих особистостей, домогосподарств, підприємств і організацій, держави) з їх пропозицією, яку забезпечують різні освітні установи.

Конкуренція змушує заклади вищої освіти постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на навчання, покращувати якість освітніх послуг, що пропонуються на освітньому ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Варто зазначити, що досі відсутнє єдине визначення поняття «конкурентоспроможність вищого навчального закладу». Конкурентоспроможність закладу вищої освіти визначається як потенційні можливості з надання відповідного рівня освітніх послуг, що задовольняють потреби суспільства при підготовці висококваліфікованих спеціалістів, а також необхідність розробки, створення й реалізації науково-методичної та науково-технічної продукції як на сучасному етапі, так і в майбутньому [23]. Недоліком цього визначення є те, що воно не розкриває можливий наявний потенціал вищого навчального закладу. Надання освітніх послуг не

визначає достатній рівень конкурентоспроможності вишу та здатності протистояти реальним конкурентам на ринку освіти. Інше тлумачення характеризує конкурентоспроможність як властивість закладу вищої освіти, яка визначає долю релевантного ринку освітніх послуг, що належать цьому вишу, та можливість протистояти перерозподілу ринку на користь інших суб'єктів [40]. Недосконалість цього визначення залежить від показника економічної діяльності закладу вищої освіти, що відображає його дійсний та перспективний стан на деяких сегментах ринку.

Також можна навести ще декілька дефініцій поняття «конкурентоспроможність закладу вищої освіти», а саме: «1) підготовка спеціалістів, які в змозі вести конкурентну боротьбу на внутрішньому та зовнішньому ринку праці; 2) спроможність розробляти конкурентні інновації в галузі освіти; 3) вміння вести ефективну політику в усіх сферах своєї діяльності» [38]. Конкурентоспроможність закладу вищої освіти – це його «здатність бути виділеним серед інших вищих навчальних закладів у силу якнайкращих соціально-економічних показників», «здійснювати діяльність і формування освітнього продукту та асортименту послуг, що відповідають потребам конкурентного ринку» [5, с. 4], а також «здатність закладу вищої освіти до безризикового функціонування і своєчасної адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюється», тобто це здатність університету задовольняти наявні й передбачувані вимоги споживачів, вивчення яких стає пріоритетним напрямком діяльності.

Існує декілька країн, які є лідерами в реформуванні вищої освіти й надання їй конкурентоспроможності, а саме: Швейцарія, Сінгапур, Швеція, Нідерланди, Данія, Японія та Великобританія. Як зауважують видатні вчені при проведенні аналізу економічного зростання цих країн, можна визначити необхідність розвитку, формування й забезпечення національної глобалізаційної системи як безальтернативного шляху реалізації послідовної державної політики, спрямованої на активізацію інноваційних та глобалізаційних процесів,



забезпечення технологічного розвитку й оновлення національної економіки.

Важливою складовою такої системи має стати ефективна система вищої освіти, що складається із закладу вищої освіти, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою, навчальних закладів, які проводять підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів, а також система генерації знань, що складається з наукових установ та організацій незалежно від форми власності, які проводять наукові дослідження й розробки та створюють нові наукові знання й технології, державні наукові центри, академічні та галузеві інститути, наукові підрозділи університетів, наукові й конструкторські підрозділи підприємств.

На сучасному етапі процес глобалізації в реформуванні вищої освіти в Україні може мати характер як стихійний, так і свідомо керований наразі, задля забезпечення прискореного й випереджального розвитку освіти здійснюються певні цілеспрямовані кроки, а також надаються умови для самореалізації та самоствердження особистості протягом усього життя. Освіта завжди виступає об'єктом реформування, але при цьому вона повинна бути ще й конкурентоспроможною на ринку надання освітніх послуг. Світові тенденції, які існують на цей момент, повинні враховувати політичні, економічні, науково-технічні, інноваційні та інші процеси й фактори, які впливають на систему освіти, зокрема вищу, мають певну конкурентоспроможність для подальшого розвитку та здійснення реформ.

В умовах загострення конкуренції на глобальному ринку освітніх послуг особливої уваги набуває необхідність визначення факторів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Існує багато різних наукових підходів щодо формування цих факторів. Розглядаючи фактори, які впливають на конкурентоспроможність закладу вищої освіти, вважається, що найбільший вплив здійснюють: науково-освітній потенціал; матеріально-технічна база; наявні форми навчання; просування

освітніх послуг на ринку; конкурентоспроможність фахівців, підготовку яких здійснює заклад вищої освіти. Найменш впливовими є швидкість реагування на зміни запитів споживачів; спектр освітніх послуг; престиж спеціальностей; фінансова забезпеченість та внутрішньокорпоративне середовище [40, с. 40].

Аналізуючи середовище формування конкурентного потенціалу закладу вищої освіти, можна виділити фактори, які впливають на означені процеси: глобальні (євроінтеграційні процеси, а саме поширення практики транснаціональної освіти); економічні (зменшення реальних доходів населення, високий рівень інфляції, економічна нестабільність); соціально-демографічні (низький рівень життя населення, недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури; значні міграційні процеси); інституціональні; а також фактори певного виду економічної діяльності (досить високі рівні кваліфікації й оплати праці) та кон'юнктури ринку освітніх послуг (посилення дії ринкових механізмів; високий рівень конкуренції серед освітніх закладів і працівників вишів) [42]. Факторами успіху університетів світового класу є інтернаціоналізація (концентрація таланту); належне фінансування; ефективне управління [59].

Взаємодію вищої школи із зовнішнім середовищем розглядають на трьох рівнях: мегасередовище, макросередовище й мікросередовище (табл. 2.6). Істотні зміни відбуваються в цей час у мегасередовищі: у світовому економічному просторі йдуть процеси глобалізації та інтеграції національних економік, що висуває певні вимоги до змісту підготовки майбутніх фахівців. Фактори макросередовища єдині для всіх вишів країни, а мікросередовище у кожного регіону своє. Усі ці фактори можуть як підвищувати, так і знижувати конкурентоспроможність університету. Через те що зовнішнє середовище має значний вплив на освітній процес, необхідним є постійний моніторинг та пошук методів адаптації до його змін. Внутрішнє середовище також схильне до змін, воно визначає потенціал університету в галузі якості освітніх послуг і повинно гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища [12]. На нашу думку, рівень конкурентоспроможності закладу вищої освіти

визначається власними особливостями організацій, а також впливом різноманітних факторів зовнішнього (інформаційні, технологічні, соціально-демографічні, економічні, організаційні та ін.) і внутрішнього (фінансові, маркетингові, матеріально-технічні та ін.) середовища.

Таблиця 2.6

**Групування факторів за рівнями впливу на конкурентоспроможність університету**

Рівень	Група факторів	Вплив на стратегію університету
мегасередовище	світовий простір	виникає необхідність відображення в навчальному процесі переходу від економіки товарів до економіки знань, а також обліку умов, пов'язаних із євроінтеграцією та приєднанням України до Болонського процесу
	демографічні	збільшується частка осіб похилого віку, знижується частка працездатного населення й дітей, що призводить до негативних змін у структурі потенційних споживачів послуг університетів
	технологічні	у виробництві широко використовуються інтелектуальні технології, у зв'язку з цим зростає ступінь різноманітності послуг, потрібних споживачам
	правові	пристосування до міжнародної системи стандартизації та сертифікації
	природні	найбільш консервативний елемент зовнішнього середовища, який, однак, також зазнає змін
	інформаційні	зростає обсяг інформації, інтенсивно розвивається Інтернет, що робить необхідним застосування в процесі навчання передових інформаційних технологій

макросередовище	національно-економічні	міжнаціональні й міжрегіональні взаємини, рівень політичної стабільності та соціальної напруженості
	економічні	конкурентоспроможність країни; державне регулювання й підтримка розвитку людини, науки та інноваційної діяльності; податкова політика; розвиток міждержавних і регіональних зв'язків
	нормативно-правові	національна система стандартизації й сертифікації; нормативні акти міністерств і відомств, органів місцевого самоврядування
мікросередовище	ринок освітніх послуг	конкурентоспроможність регіону й міста, у якому розташований університет; структура регіональної економіки; державна підтримка
	соціальні	кількість і склад населення; рівень і якість його життя
	структурні	структура ринку; наявність і можливості конкурентів; ємність ринку
	організаційні	налагодженість взаємодії національного, регіонального та місцевого середовища

Фактори зовнішнього середовища відображають сукупність тих умов, до яких адаптується заклад вищої освіти. Під зовнішніми чинниками розуміється все те, що задає формальні правила діяльності вишу на даному регіональному, національному або світовому ринку, вони мають опосередкований характер. Внутрішні чинники визначають як можливість, так і ефективність процесу адаптації. При цьому наявність потенційних внутрішніх чинників та комплексу факторів зовнішнього середовища недостатня для забезпечення конкурентоспроможності та є не єдиною складовою конкурентного середовища [11, с. 32]. Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, що характеризують оточення, у якому відбувається діяльність підприємства. Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані

сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і в кінцевому підсумку на внутрішню структуру й процеси в організації. Отже, проведений аналіз наведених визначень дозволяє сформулювати власне поняття зовнішнього середовища закладу вищої освіти, під яким варто розуміти зовнішні чинники та умови, які впливають на функціонування й результативність вищих навчальних закладів.

Прийнято визначати такі ситуативні характеристики окремих елементів зовнішнього середовища та їх взаємодії [36]:

- взаємозалежність чинників зовнішнього середовища, тобто рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на зміну інших чинників середовища;

- складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю чинників, на зміну яких виробнича система мусить реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного чинника;

- динамічність зовнішнього середовища, тобто швидкість, із якою відбуваються зміни в оточенні закладу вищої освіти; більшість дослідників вважають, що швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки має тенденцію до прискорення;

- невизначеність зовнішнього середовища, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного чинника та впевненості в її достовірності.

Зовнішні переваги вишу ґрунтуються на якостях освітніх послуг і продуктів, що утворюють цінність для потенційних споживачів. До них можна віднести: партнерські зв'язки з потенційними споживачами освітніх послуг (школами, ліцеями, коледжами, фірмами й організаціями); зв'язки з органами державного управління; забезпечення фінансування освітніх програм у необхідному обсязі; членство професорсько-викладацького складу закладу вищої освіти в різних асоціаціях і товариствах.

Однак необхідно враховувати й зміни в зовнішньому середовищі закладу вищої освіти, швидка реакція на які може сприяти зміцненню конкурентних позицій вишу:

1. Зміни в технологічній сфері. Швидкий розвиток і зростання комунікаційних технологій відкривають нові можливості для пошуку та аналізу інформації й комунікації, досліджень та спільної роботи на відстані. Швидкий розвиток комп'ютерів і продуктивність Інтернет-мережі полегшили наукові дослідження, сприяли зміцненню міжнародних зв'язків і співробітництва. Тобто інформаційні технології та електронне навчання передбачає, що освіта може бути надана незалежно від фізичної присутності студентів у виші. Цей підхід може збільшити участь студентів, які не змогли вступити до університету через своє географічне положення, стан здоров'я тощо, та вивільнити великі приміщення університетів.

2. Зміни в демографічній ситуації. Зниження традиційного студентського віку населення (тобто від 18- до 25-річного віку) в країнах ОЕСР матиме вплив на кількість студентів у системі вищої освіти. У країнах зі старіючим населенням є зміщення акцентів у бік програм для довічного навчання. Безперервне навчання стає все більш важливим не тільки для працевлаштування, але й для особистого розвитку, що потребує диверсифікації надання освітніх програм. Тому заклади вищої освіти повинні будуть задовольняти потреби більш широкого кола вікових груп.

3. Інтернаціоналізація стає ключовою темою в галузі вищої освіти. «Інтернаціоналізація» вищої освіти, коли студенти подорожують за кордон для вивчення або дослідження в їхній рідній країні через курси франчайзингових освітніх послуг із-за кордону, веде до посилення конкуренції, щоб залучити більше іноземних студентів. Попит на транскордонну вищу освіту значно виріс в останні роки, і це, як очікується, продовжиться. Це зростання стимулюється зростанням інтересу й попиту на студентів, які набули міжнародного досвіду з боку роботодавців; інтернаціоналізацією ринків праці для висококваліфікованих працівників; розвитком економіки, заснованої на знаннях; і бажанням учнів до вивчення іноземних мов та іноземних культур. Кількість студентів, що навчаються за межами своєї країни громадянства, збільшилася за останні 30 років, з 0,8 млн у всьому світі в 1975 році до 5,2 мільйона в 2015 році [49]. Найбільша кількість

іноземних студентів в абсолютному вираженні з Китаю, Індії, Кореї. Країною призначення більшості іноземних студентів (в абсолютному вираженні) є Сполучені Штати Америки, 28 % усіх іноземних студентів, а потім Великобританія (12 %), Німеччина (11 %), Франція (10 %) і Австралія (9 %) [53]. Збільшення транскордонної вищої освіти також означає посилення конкуренції між університетами для залучення як іноземних, так і вітчизняних студентів через тиск міжнародного порівняння, рейтингів і споживчого вибору.

Зовнішні фактори не піддаються впливу з боку вишу, але їх необхідно враховувати при оцінці конкурентоспроможності закладу вищої освіти й у виборі конкурентної стратегії. Тому зосередимо увагу саме на внутрішніх факторах. Внутрішні чинники – це можливості вишу щодо забезпечення власної конкурентоспроможності (стратегічний потенціал), вони прямо впливають на його діяльність. Завдання закладу вищої освіти полягає в тому, щоб на основі аналізу факторів зовнішнього середовища перетворити внутрішні чинники в реальні конкурентні переваги у вигляді конкурентоспроможних освітніх послуг.

До внутрішніх переваг належать фактори, які створюють вишу вигоди перед його конкурентами: інтелектуальний капітал; фінансовий та матеріально-технічний потенціал; маркетингові аспекти; соціальна відповідальність; управлінські аспекти; рівень якості підготовки фахівців та ін.

Розглянемо кожен із цих факторів докладніше.

*1. Інтелектуальний капітал.* У конкурентних умовах університет усе яскравіше демонструє поведінку, характерну для підприємницької структури. Необхідно відзначити, що важливою складовою, яка визначає рівень конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах, є інтелектуальний капітал. *Інтелектуальний капітал закладу вищої освіти* – це синергетична сукупність власних і залучених інтелектуальних активів та ресурсів, із приводу створення й використання яких виникають соціально-виробничі та економіко-правові відносини між суб'єктами діяльності закладу вищої освіти та його управління в роботі навчально-виховних і науково-дослідних

структур із метою реалізації стратегії розвитку в умовах інформаційної економіки [39].

До потенційної частини інтелектуального капіталу закладу вищої освіти належить: підготовка фахівців сучасних спеціальностей, що мають попит на ринку; швидке реагування на зміни споживацьких переваг; виконання держбюджетних, госпрозрахункових та за зарубіжними грантами науково-дослідних робіт; наукомісткі вироби, послуги, технології; зв'язки з економічними контрагентами, контактними аудиторіями тощо; імідж закладу вищої освіти у абітурієнтів та студентів, на підприємствах і в установах, де працюють випускники, репутація у широких кіл громадськості; соціально-психологічний клімат в освітньому закладі; корпоративна культура.

Глобальні фактори, розширюючи міжнародний ринок освітніх послуг, впливають на зміну конкурентних сил на ринку освіти, на діяльність загальнонаціональних і системоутворювальних університетів, на стратегію управління вищої школи. Сьогодні на ринку освітніх послуг виробники конкурують за якість послуги, різноманіття освітніх програм, упровадження нових технологій, кількість студентів, престижність закладу вищої освіти й високий рейтинг серед університетів. Усе це ускладнює та підсилює міжнародну конкуренцію в галузі освіти. У боротьбу за студентів і пріоритети в навчанні й проведенні наукових досліджень включаються провідні виші Європи, АТР і США. Серйозні вимоги ставлять перед собою європейські університети, щоб постійно розвивати інтелектуальний капітал учених. Інтелектуальний капітал – це сьогодення та майбутнє закладу вищої освіти, стимулювання його професорсько-викладацького складу – найефективніший засіб в отриманні фінансового прибутку. Вчені, їх ідеї та інноваційні технології є шляхом до світового ринку освітніх послуг і успіху у світовому науковому співтоваристві. Потрібно правильно та адресно фінансувати й матеріально підтримувати науковий потенціал вишу, щоб зберегти й підвищити його конкурентні переваги. Розвиток довгострокових і перспективних наукових досліджень має



ґрунтуватися на взаємній участі бізнесу, зацікавленості держави та знаннях ученого співтовариства.

Отже, можна констатувати, що інтелектуальний капітал сьогодні розглядається як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства разом з матеріальними, енергетичними й людськими. Нині знання відіграють домінуючу та визначальну роль у сучасному суспільстві, стають важливою перевагою в конкурентній боротьбі. Інтелектуальні фонди все частіше витісняють фізичні й фінансові як основні фактори виробництва. В умовах жорстокої конкуренції у вищій школі формування інтелектуального капіталу може стати одним із ключових факторів, який визначатиме місце сучасного університету в освітньому полі як у рамках окремо взятої держави, так і в структурі світового простору.

*2. Маркетингові аспекти.* З точки зору міжнародного конкурентного статусу загальний рівень розвитку системи вищої освіти в Україні нижчий, ніж у розвинених країнах, але має великий потенціал для підвищення її конкурентоспроможності та суттєві передумови для інноваційного розвитку університетів на світовому ринку. Основними перешкодами на шляху ефективної реалізації цього потенціалу є: критична нестача фінансових ресурсів університетів і неефективна модель менеджменту сектору вищої освіти. Розробка та впровадження відповідних пріоритетів політики уряду й стратегічних завдань у галузі наукових досліджень і освіти за участю створення конкурентоспроможних університетів України, з активною організаційною та фінансовою підтримкою уряду можуть стати основою для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних університетів і національної системи вищої освіти на світовому ринку.

Вкладення державних коштів у розвиток науково-технічного потенціалу провідних українських університетів є одним із найбільш ефективних шляхів реалізації національної стратегії розвитку університетів світового класу в Україні («глибинної стратегії»). Також український уряд повинен створити сприятливі умови для еволюційного вдосконалення вітчизняного університетського сектору, залучаючи децентралізацію та модернізацію керуючих структур вищої

освіти, сталого фінансування університетів, створення реального конкурентного середовища в цій сфері, сприяючи інтенсифікації передачі знань між університетами (як бізнесу, так і громадськості), підвищення соціального статусу викладачів і дослідників, стимулюючи інновації та міжнародну видавничу діяльність тощо («широта – стратегії»). З точки зору обмежених ресурсів, критично важливою є інституційна та фінансова державна підтримка, спрямована на модернізацію університетського сектору й сприяння якості його еволюційного розвитку. Глобальні конкурентні переваги досягаються за рахунок університетів у тих країнах, де успішно реалізуються в поєднанні («широта – глибина») національні стратегії розвитку закладів вищої освіти, а рівень витрат на вищу освіту на одного учня є досить значним.

В умовах провадження інноваційних процесів закладу вищої освіти повинні розумно вибирати та застосовувати методи вдосконалення своєї маркетингової діяльності, орієнтуючись на кращих: бенчмаркінг, формування позитивного іміджу й активізація рекламної діяльності. Одним з ефективних методів удосконалення діяльності організації є бенчмаркінг. В основу цього методу покладені вивчення інновацій та кращих практик (методів), що застосовуються в успішних компаніях, а також упровадження й адаптація їх у своїй організації. Термін «бенчмаркінг» є англійським і не має однозначного перекладу на українську мову. У найбільш загальному розумінні бенчмаркінг – це щось, із певною кількістю, якістю й здатністю бути використаним як стандарт або еталон, порівнюючи з іншими предметами. Бенчмаркінг є мистецтвом виявлення того, що інші роблять краще за нас, і вивчення, удосконалення й застосування їх методів роботи.

Інструменти бенчмаркінгу в галузі освіти почали застосовувати зовсім недавно. У 2006–2010 роках Європейською Комісією фінансувався проект «Бенчмаркінг у Європейській вищій освіті», головною метою якого було вдосконалення використання бенчмаркінгу в системі вищої освіти. В основу цього дослідження було покладено розуміння бенчмаркінгу як «добровільного процесу

самооцінки та самовдосконалення через систематичні й спільні порівняння практики та продуктивності з аналогічними організаціями. Цей процес дозволяє установі ідентифікувати сильні й слабкі сторони, а також дізнатися, як адаптувати та поліпшити організаційні процеси з метою протистояння зростаючій конкуренції» [43, с. 50]. Бенчмаркінг у галузі освіти являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку й навчання на кращих прикладах, незалежно від сфери застосування, форми власності, географічного положення та розміру навчального закладу.

Використання бенчмаркінгу може дати такі переваги для закладу вищої освіти [31]: 1) можливість об'єктивно проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, у порівнянні з іншими (кращими); 2) цілеспрямоване вивчення університетів-лідерів дозволяє визначити стратегічні орієнтири для власного розвитку, аби досягти лідерства; 3) отримання нових ідей як щодо організації навчального процесу, так і в галузі маркетингу освітніх послуг; 4) регулярний бенчмаркінг дозволить відслідковувати дії конкурентів і проактивно діяти; 5) бенчмаркінг доповнює традиційний підхід до стратегічного планування «від досягнутого», відкриваючи можливість планування на основі аналізу показників конкурентів.

Стійкий імідж – також важливий маркетинговий чинник підвищення конкурентоспроможності вишу. Імідж вишу формується як сукупність складових, серед яких найбільш важливими можна вважати: загальну популярність і репутацію (рейтинг); якість освіти; вартість навчання; престижність спеціальностей; рівень зарубіжних зв'язків та ступінь визнання; привабливість реклами; способи організації процесу надання освітніх послуг; швидкість реагування на зміну запитів споживачів та ін.

Оцінити імідж вишу можна, використовуючи такий підхід:

1) визначити шляхом опитування ступінь популярності й привабливості іміджу вишу;

2) оцінити імідж відповідно до основних напрямків роботи вишу.

Оцінка іміджу дозволяє зрозуміти, як потенційні споживачі освітніх послуг сприймають навчальний заклад, хто його головні

конкуренти. Можна виявити слабкі й сильні сторони іміджу, дізнатися, які групи цікавляться його діяльністю, які – недоброзичливо оцінюють її. Із плином часу імідж змінюється, тому дослідження необхідно періодично повторювати й розробляти заходи щодо формування позитивного іміджу вишу.

Активізація рекламної діяльності виступає як стимул до первісного вибору освітньої послуги, основний мотив до переваги її перед конкурентами. Існує досить багато видів реклами, які виші використовують у своїй діяльності, однак часто реклама не приносить бажаного результату.

З метою посилення рекламної діяльності вишам необхідно:

- розміщувати рекламу в засобах масової інформації з урахуванням інтересів абітурієнтів та їх батьків;
- використовувати різноманітні засоби реклами: зовнішню, внутрішню, на транспорті, друковану, сувенірну, в Інтернеті;
- брати участь у ярмарках і виставках професій;
- проводити профорієнтаційну роботу та «Дні відкритих дверей»;
- брати участь в організації та проведенні олімпіад, конкурсів обдарованої молоді, тематичних вечорів для учнів тощо.

Жорстка конкуренція між українськими вишами лише доводить необхідність використання навчальними закладами абсолютно всіх інноваційних засобів закріплення на ринку. Через це виникає увага саме до маркетингових аспектів як інноваційних інструментів підвищення конкурентоспроможності.

*3. Соціальна відповідальність.* Проблеми соціальної відповідальності в галузі вищої освіти набувають нині особливої актуальності. Система освіти є сферою та джерелом економічного й людського розвитку, формування інтелектуального національного багатства, провідним соціальним інститутом суспільства. Підготовка освічених, моральних, мобільних, конструктивних і практичних людей, які мають глибоке почуття відповідальності за долю країни, її соціально-економічне процвітання – передумова розвитку громадянського суспільства в Україні.

На сьогодні практично повністю відсутні глибокі наукові дослідження соціальної відповідальності в такій складній за структурою організації, як заклад вищої освіти. Хоча в міжнародній і вітчизняній практиці є чимало прикладів впливу діяльності щодо реалізації соціальної відповідальності на зростання репутації компанії, лояльності з боку клієнтів, партнерів, держсектору, що в результаті підвищує конкурентоспроможність.

Необхідно вказати, що з огляду на специфіку концепції соціальної відповідальності кожен заклад вищої освіти так чи інакше реалізує свою соціальну відповідальність. Тому для подальших наукових досліджень необхідно виявити сутність соціальної відповідальності закладу вищої освіти, визначити рівень розвитку цього явища в освітньому середовищі та вплив на конкурентоспроможність закладу вищої освіти.

Посилення інтеграційних процесів зумовлює гостру необхідність адаптації та впровадження механізмів і принципів функціонування закладу вищої освіти, орієнтованих, у першу чергу, на посилення й стабілізацію позицій національних вишів у світовому співтоваристві.

Розглянемо основні критерії розвитку сучасної вищої освіти в Україні:

- рівність освітніх можливостей (правова) та реальна для представників меншин, людей з обмеженими фізичними можливостями, малозабезпечених верств населення;
- доступність – економічна, інтелектуальна та соціальна [16]. Споживачі ж освітніх послуг ознакою доступності вищої освіти вважають її безплатність або можливість заплатити за навчання;
- охоплення – здатність системи вищої освіти випускати велику кількість фахівців, зокрема надавати можливість здобувати освіту протягом усього життя, принаймні до 39-40 років (мати вікове охоплення);
- якість – спроможність системи вищої освіти готувати фахівців, чийі знання, уміння та навички відповідають установленим у суспільстві нормам і стандартам, а також критеріям досягнення

мети навчання;

- ефективність – відповідність підготовки фахівців у вищій школі потребам ринку праці;
- гнучкість – здатність системи вищої освіти до реформ і змін;
- привабливість для іноземних студентів.

Розв'язання окреслених завдань можливе за умов формування системи соціальної відповідальності – усвідомлення своєї суспільної ролі, задоволення взаємних зобов'язань і вимог основними інститутами освітньої сфери (державою, вищими навчальними закладами, домогосподарствами, роботодавцями, студентами та викладачами вишів) щодо результатів спільної діяльності з виробництва – споживання освітніх послуг, формування всебічно розвинених, високоморальних громадян, соціально-економічного розвитку країни та її регіонів [15, с. 386].

Для розуміння ролі закладу вищої освіти як соціально відповідального інституту необхідно розглянути функції, які він виконує з огляду на займане в суспільстві положення:

- відтворення суспільного інтелекту – надання суспільству освітніх послуг, спрямованих безпосередньо на обслуговування людини та вільний її розвиток;
- підготовка висококваліфікованих кадрів – еліти суспільства як одного з вирішальних факторів розвитку системи освіти в цілому, а також забезпечення науково-технічного й соціально-економічного прогресу країни;
- формування ринку праці – утворювані в закладі вищої освіти нові знання мають прямий вплив на ринок праці, змушуючи переоцінювати значення тих чи інших професійних навичок, змінюючи кількісні та якісні вимоги до трудових ресурсів;
- розвиток культури й норм поведінки (кодекс поведінки, логотип і фірмовий стиль, колективний договір, положення з оплати праці, винагород і премій), наявність і дотримання яких багато в чому визначає психологічний клімат у закладі вищої освіти та його ринкову капіталізацію;
- стабілізація соціальних відносин – заклад вищої освіти

виступає активним учасником соціальних взаємодій із зацікавленими сторонами й безліччю представників соціального середовища регіону присутності. Це здійснюється за допомогою створення експертно-консультаційних рад та асоціацій (наприклад, рада ректорів закладів вищої освіти регіону), підготовки аналітичної інформації для законодавців, розробки пропозицій про зміну або прийняття законів, реалізації соціальних програм (особливо на добровільній основі), інформування громадськості про свої успіхи й проблеми (соціальна звітність).

Отже, закладу вищої освіти як соціально відповідальному інституту притаманні як спільні з іншими соціальними інститутами, так і особливі, властиві тільки йому ролі в суспільному розвитку – в самій природі його існування закладений соціальний характер, що виявляється в підвищенні рівня освіти населення й розвитку особистості.

Успішний розвиток будь-якої організації в довгостроковій перспективі можливий тільки, якщо вона сформує свої конкурентні переваги й конкурентоспроможність. Більшість дослідників сходиться в основних положеннях трактування ролі соціальної відповідальності, припускаючи наявність прямої залежності між реалізацією концепції соціальної відповідальності й довгостроковим успішним розвитком організації. Подібні думки базуються на переконаності в тому, що прихильність концепції соціальної відповідальності в кінцевому підсумку знижує сукупні ризики функціонування компанії за рахунок формування сприятливого ділового середовища й забезпечує зростання конкурентоспроможності [12].

Переваги, фактором формування яких є соціальна відповідальність, такі:

- залучення й утримання професійних кадрів;
- залучення нових споживачів і підвищення їх лояльності;
- стратегічне співробітництво з діловими партнерами;
- зниження витрат;
- створення стійких відносин з органами влади;

- створення стійких відносин з місцевою громадою;
- зниження ризиків;
- зміцнення репутації організації;
- формування позитивної думки інвесторів.

Ці конкурентні переваги здатні забезпечити сталий розвиток закладу вищої освіти. Сталий розвиток – це не тільки звітність, але й нова управлінська філософія, коли будь-яке управлінське рішення приймається з урахуванням і економічного, і екологічного, і соціального ефекту [41]. Отже, роль закладу вищої освіти є провідною не тільки у виробництві освітніх благ, а й у передаванні студентам визнаних у суспільстві цінностей, інтеграції студентської молоді в суспільство.

Заклади вищої освіти є соціально відповідальними за ефективне використання суспільних (державних) ресурсів для підвищення ефективності роботи вишів, забезпечення єдності навчання й виховання, залучення студентів і викладачів у різні соціальні практики (їх суспільну відповідальність); власних ресурсів – для розвитку й консолідації суспільства, проведення демократичних реформ; взаємодії з окремими громадянами, органами влади, бізнес-структурами, різними організаціями й установами – для функціонування вишу як соціального інституту відкритого типу, центру соціальної політики в регіоні його присутності. Таким чином, соціальна відповідальність для закладу вищої освіти повинна перейти у сферу невід’ємної частини його стратегії та довготривалої політики. Дослідження показало зв’язок між соціальною відповідальністю й конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. Соціально відповідальна поведінка закладів вищої освіти є необхідною для досягнення довгострокового успіху самого закладу вищої освіти тією ж мірою, що й для суспільства в цілому.

*4. Фінансовий та матеріально-технічний потенціал.* В Україні на сучасному етапі зміст навчання задають державні освітні стандарти, а також професійно-освітні програми, які розроблюються університетом. Безпосередньо впливають на якість освітніх послуг методи й засоби навчання. Ядром вишу, що визначає якість навчання,



є фінансовий потенціал, який впливає на якість кадрового, виробничого й інформаційного потенціалу, він формується за рахунок власних джерел і фінансових ресурсів, одержуваних від держави.

Достатність фінансових ресурсів – важлива характеристика університетів-лідерів у глобальному освітньому просторі. Для досягнення вищим навчальним закладом рівня дослідницького університету світового класу необхідні величезні витрати, що вимагає потужного фінансування. Хоча в кожному випадку є свої особливості, більшість провідних університетів не покладаються лише на одне джерело фінансування. Як правило, вони отримують базове фінансування з державного бюджету – для поточних витрат і досліджень; виграють фінансування на проведення досліджень на основі договорів із державними та приватними організаціями, беручи участь у тендерах на умовах конкуренції; користуються власними фондами цільового капіталу; отримують власні доходи від плати студентами за навчання. Серед дослідників немає єдності в поглядах щодо найбільш оптимальної комбінації джерел фінансування, а також на питання стосовно того, які із закладів вищої освіти – приватні або державні – мають більше можливостей для того, щоб досягти статусу університетів світового класу. Однак усі дослідники погоджуються з тим, що значні державні інвестиції є для цього неодмінною умовою в майже всіх випадках, і дотримуються думки, що кількість університетів світового класу, які фінансуються виключно з приватних джерел, і в майбутньому, скоріше за все, залишиться обмеженою.

Важливою складовою конкурентоспроможності закладів освіти є також виробничий (матеріально-технічний) потенціал: не буває технологій без засобів навчання. Умовою раціональності використання провідними університетами фінансових ресурсів є забезпечення студентів та професорсько-викладацького й інших категорій персоналу найкращими серед можливих умовами для досліджень, викладання, навчання та роботи. Ці умови стосуються матеріальної винагороди співробітників, а також умов роботи й навчання, робочого й навчального середовищ. Передові лабораторії, інфраструктура та обладнання, сучасні бібліотеки та сучасні

інформаційні технології відіграють тут провідну роль. Для студентів стандартними вимогами є також високоякісна соціальна інфраструктура університету.

5. *Управлінські аспекти.* Заклади вищої освіти працюють на ринку освітніх послуг і продуктів, а також на ринку робочої сили. Ринок освітніх послуг і продуктів має певну специфіку, яка обумовлена, по-перше, наявністю зв'язку між ринком робочої сили й ринком освітніх послуг і продуктів. По-друге, особливістю освітніх послуг порівняно з іншими і, по-третє, поєднанням методів державного та ринкового регулювання [24].

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти має здійснюватися в усіх сферах та щодо всіх аспектів його діяльності. Звідси випливає, що ключовими управлінськими аспектами забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти є такі показники [36]:

- тип організаційної структури управління;
- гнучкість та раціональність;
- стиль і методи управління;
- адаптаційні можливості;
- гнучкість та гомеостатичність закладів вищої освіти.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе такі дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентного статусу в освітній галузі;
- діагностування конкурентоспроможності закладу вищої освіти та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування вишу;
- вибір стратегічних підрозділів і структур із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти;
- реалізація конкурентної стратегії закладу вищої освіти [23].

В управлінні конкурентоспроможністю університету необхідно враховувати певний комплекс питань (рис. 2.10). Створення

довгострокової клієнтської бази університету – це основа його ефективної ринкової стратегії. Якість освіти безпосередньо пов'язана з поліпшенням наукового, освітнього й виробничого потенціалу вишу. А в сучасних умовах глобалізації та «болонізації» української освіти й у зв'язку з формуванням інноваційного середовища освітніх процесів виникає завдання створення освітніх продуктів з новою конкурентоспроможною якістю.



**Рисунок 2.10** Складові управління конкурентоспроможністю університету

Зарубіжний досвід показує, що найбільш ефективними методами створення систем менеджменту якості у вишах є стандарти ISO серії 9000 (9001, 9004) «Управління якістю продукції та послуг» і принципи TQM (Total Quality Management). Модель управління, створена за цими стандартами й принципами, ґрунтується на більш глибокому аналізі діяльності вишу як виробника продукції та послуг.

Сьогодні будь-який університет України, що впроваджує систему менеджменту якості, стикається з реальними проблемами:

- неприйняття професорсько-викладацьким складом нових принципів управління;

- відсутність кваліфікованих менеджерів на середньому рівні управління;
- недостатній зв'язок із практикою і, як наслідок, відрив від потреб ринку освітніх послуг;
- відсутність необхідних методичних посібників і рекомендацій щодо впровадження принципів менеджменту якості у вищих навчальних закладах та ін.

Первинним етапом та інформаційною основою стратегічного управління є дослідження зовнішнього середовища фірми, тобто системний збір і аналіз інформації про неї. Аналіз зовнішнього середовища зазвичай вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки забезпечує базу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегій поведінки, які допоможуть підприємству виконати місію та досягти своїх цілей. Він є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні щодо організації чинники або визначають загрози для фірми.

Отже, необхідно зазначити, що чим більше організація має переваг порівняно з конкурентами, тим більша її конкурентоспроможність, живучість, ефективність, перспективність. І тому слід покращувати науковий рівень управління, завойовувати нові конкурентні переваги й сміливіше дивитися в майбутнє. Ефективність управління довгостроковим розвитком України, що забезпечує зростання добробуту громадян, залежить від здатності учасників соціально-економічних відносин підтримувати свою конкурентоспроможність. Розвиток національного ринку освітніх послуг в умовах євроінтеграції має складний і суперечливий характер. З одного боку, у результаті активної адаптаційної діяльності університетів намітилися й розвиваються позитивні тенденції: формується нова законодавча база, відбувається перерозподіл управлінських функцій, оновлюється зміст освітніх програм. З іншого боку, позначився й усе більше загострюється ряд проблем, до яких можна віднести непристосованість українських вишів до роботи в нових умовах реформування економіки. Реалізація стратегії розвитку й рівень конкурентоспроможності вишу залежить як від впливу

соціально-економічних умов зовнішнього оточення, так і від впливу внутрішніх компонентів стратегічного процесу. Потреба навчальних закладів в стратегічному управлінні обумовлена, перш за все, необхідністю максимальної адаптації до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі, а також конкуренцією на освітньому ринку.

Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей управління на основі обраних критеріїв (показників) та ефективного розподілу ресурсів [1]. Необхідність розробки стратегії розвитку освітнього закладу в когнітивному періоді визначається такими об'єктивними передумовами, як:

- проблема «надвиробництва», тобто насичення ринку пропозиціями освітніх послуг;
- підвищення рівня вимог споживачів до якості освітніх послуг унаслідок свободи вибору освітніх установ;
- необхідність удосконалення технічних, методичних і організаційних можливостей надання освітніх послуг (мультимедіа, Інтернет, дистанційне навчання);
- міжнародна конкуренція великих зарубіжних університетів і т.д.

Основними складовими стратегічного управління закладів вищої освіти в ринкових умовах є:

- вміння змодельовати ситуацію – стосовно вишу означає виявлення проблем сучасної вищої освіти з урахуванням модернізації його структури та змісту, формування стратегічного бачення майбутнього навчального закладу, що дозволяє створити «почуття причетності» і викладачів, і співробітників вишу;
- вміння виявити необхідні зміни (сформулювати цілі) – полягає в перетворенні місії вишу в комплекс стратегічних цілей, який відображає всі напрямки діяльності закладу вищої освіти на коротко- й довгострокову перспективу;
- вміння розробити стратегію змін – мається на увазі вирішення ключової управлінської проблеми, як досягти необхідних

результатів з урахуванням становища організації та її перспектив;

- вміння використовувати способи впливу (впровадження та реалізація стратегії) – означає запуск стратегії й отримання необхідних результатів у запланований час;
- вміння вносити корективи в стратегію – означає впровадження менеджменту змін [11].

Існують різні точки зору на стратегічну поведінку вишу в нових умовах трансформації освітньої сфери, однак усіх їх об'єднує одне – стратегічне управління вишу набуває ролі потужного, попереджувального, позитивного впливу на його оточення й на розвиток економіки регіону та країни в цілому. Процес утворення єдиного європейського освітнього простору уможливив вільне переміщення людей, капіталу, матеріальних ресурсів та інформації. Університети як основні постачальники знань також інтернаціоналізуються. Ця тенденція посилюється тим, що виші змушені співпрацювати на регіональному й міжнародному рівнях, беручи участь у боротьбі за ресурси, ринки збуту свого «продукту», інформацію, освітню технологію тощо. Це означає, що з посиленням конкуренції між вишами змінюється й освітнє середовище, а вища освіта перестає бути монополією конкретної країни.

Першим кроком стратегічного управління освітнього закладу є уявлення вишу як соціально-економічної системи, що складається з трьох підсистем (що забезпечує, переробна, підсистема контролю та планування) і характеризується вхідними й вихідними параметрами. Важливе значення мають вхідні параметри вишу як соціально-економічної системи, до них належать усі види ресурсів і матеріальних цінностей, без яких неможливо забезпечити нормальне функціонування переробної підсистеми. Кількість і якість продукції, що випускається вишем, визначається рівнем наукової, навчальної, господарської та управлінської діяльності. Особливу роль у системі стратегічного управління закладу вищої освіти виконує цільова підсистема, яка доповнює менеджмент освітнього закладу необхідними компонентами стратегії підвищення якості навчального

процесу, стратегії ресурсозбереження, стратегії розвитку освітнього процесу, стратегії соціального розвитку вишу, стратегії поведінки вишу на ринку освітніх послуг.

Наступним кроком стратегічного управління у виші є планування, на цьому етапі проводиться аналіз його оточення з метою виявлення загроз і можливостей для розвитку. Особлива увага при цьому приділяється аналізу впливу вищих органів управління, регіональної адміністрації, спонсорів, батьків тощо. Після цього необхідно провести управлінське обстеження внутрішніх зон вишу для виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища. Сильні зони вишу є опорою при реалізації стратегії, слабкі – вимагають додаткового ресурсного забезпечення та пильної уваги протягом усього періоду реалізації стратегії вишу [32].

Сьогодні для української вищої освіти, особливо для комерційних вишів, проблема насиченого ринку з високим рівнем конкуренції стала настільки актуальною, що без стратегії інноваційного розвитку неможливо уявити майбутнє університету. Розробка інноваційної стратегії повинна здійснюватися тільки на основі глибокого й детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища вишу, пріоритетними напрямками якого є дослідження міжнародних, політичних, соціальних і конкурентних чинників, тому що саме ці складові мікро- й макрооточення вишу здійснюють значний вплив на інноваційну діяльність освітнього закладу.

Саме конкуренція та необхідність підвищувати свою конкурентоспроможність змушують виші формувати новації в таких напрямках:

- розвиток власної наукової експериментальної бази для проведення науково-дослідних робіт;
- проведення наукових досліджень на коопераційних засадах з іншими вищими навчальними закладами або організаціями;
- оформлення замовлень на проведення науково-дослідних і експериментальних робіт для освітніх та інших установ.

Отже, вибір стратегії управління, що забезпечує конкурентоспроможність вишу, багато в чому залежить від його

позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках освітніх послуг, а система управління університетом є стійкою тільки в разі забезпечення конкурентоспроможності його освітніх продуктів. Орієнтація на інноваційну діяльність стала головною об'єктивною необхідністю для розвитку й конкурентоспроможності сучасних вишів в умовах євроінтеграції. Обравши інноваційний шлях розвитку, університети стають лідерами на ринках освітніх продуктів, а їх конкуренція є рушійною силою розвитку української освітньої сфери.

Загалом дослідження показують, що сучасний університет може бути конкурентоспроможним на світовому ринку в тому випадку, якщо йому надана можливість для залучення своїх талановитих учених, викладачів і студентів, із достатньою кількістю та якістю матеріальних і фінансових ресурсів, інфраструктурною базою й ефективною моделлю управління та з використанням сучасного передового досвіду провідних освітніх закладів світу.

#### **2.4 Міжнародна діяльність як умова конкурентоспроможності університетів України (досвід Маріупольського державного університету)**

Багатьма українськими університетами накопичений значний досвід міжнародного співробітництва, що, безумовно, сприяє інтернаціоналізації вищої освіти, розширює можливості випускників українських навчальних закладів на міжнародному ринку праці, а найголовніше – забезпечує формування у них вміння жити у полікультурному середовищі і працювати за умов жорсткої конкуренції. Практичним втіленням такої ситуації є науково розроблена й апробована модель міжнародного співробітництва Маріупольського державного університету. Інноваційність моделі міжнародного співробітництва Маріупольського державного університету полягає в її комплексності, розширенні суб'єктів і форм міжнародного співробітництва; уведенні міжнародного компонента в