

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.16>

УДК 351: 330.34 : 378

Л. В. Антонова,

д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,

Чорноморський національний університет ім. П. Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

А. В. Антонов,

д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної безпеки, публічного

управління та адміністрування,

Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-7056>

Л. В. Плотка,

доктор філософії в галузі знань «Публічне управління та адміністрування»,

викладач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9005-9799>

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ВІД
ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДО КВАЗІКОНКУРЕНЦІЇ**

L. Antonova,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Petro Mohyla Black Sea National University*

A. Antonov,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Economic Security, Public Administration and
Management, State University «Zhytomyr Polytechnic»*

L. Plotka,

*PhD in Public Management and Administration, Lecture of the Department of
Management and Public Administration, Faculty of Management and Marketing,
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro.*

THE STATE REGULATION OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE: FROM CENTRALIZATION TO QUASI-COMPETITION

В статті представлено аналіз трансформацію української вищої освіти, розглядаючи її перехід від централізованої моделі до відкритої детермінованої квазіконкуренції. Зазначається, що цей процес зумовлений глобальними викликами (технологічний прогрес, екологічні загрози, геополітична нестабільність) та внутрішніми реформами в Україні, що відбувалися поетапно.

У статті детально описуються три ключові етапи реформ: 1. Дерадянiзація (1990-ті): запровадження автономії університетів та поява багаторівневої системи освіти. 2. Євроінтеграція (2000-ті): вступ до Болонського процесу, впровадження кредитно-модульної системи (ECTS) та зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) для підвищення прозорості. 3. Децентралізація та якість (2014-дотепер): розширення фінансової, кадрової та

академічної автономії ЗВО, уніфікація освітніх ступенів та створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО).

Зазначено, що сучасні ЗВО України конкурують за п'ять видів ресурсів: людські, інформаційні, фінансові, матеріальні та репутаційні. Це змагання формує відповідні «капітали» ЗВО. Наголошується, що ключовим є людський ресурс, оскільки він є основою для розвитку всіх інших видів капіталу.

У статті також визначено, що модель відкритої детермінованої квазіконкуренції є гібридною, що поєднує державне регулювання (через стандарти, ліцензування, державне замовлення) та елементи ринкової конкуренції (змагання за якість, інновації). Ця модель дозволяє системі освіти адаптуватися до мінливих умов, не втрачаючи своєї соціальної місії.

In the context of globalization, technological progress, and geopolitical challenges, Ukrainian higher education is undergoing profound transformations. Modern universities are moving away from their traditional mission, which was limited to the transfer of knowledge, and are becoming key drivers of socio-economic development. This requires higher education institutions to be flexible, adaptable, and capable of proactive management. Over the past three decades, Ukraine has undergone three key stages of reform that have radically changed the system:

1. Deradicalization and establishment (1990s – early 2000s): This period was characterized by a departure from strict centralized control, the introduction of university autonomy, and the emergence of private higher education institutions. There was a transition to a multi-level education system (“junior specialist,” “bachelor,” “master”), which laid the foundation for further integration into the European educational space.

2. Integration into the European educational space (mid-2000s – early 2010s): A key moment was Ukraine's accession to the Bologna Process in 2005. A credit-modular system (ECTS) was introduced, which greatly simplified the academic mobility

of students. The introduction of the External Independent Testing (EIT) in 2008 was a revolutionary step in the fight against corruption, ensuring transparency and equal access to higher education.

3. Decentralization, autonomy, and quality (2014–present): The adoption of the new Law on Higher Education in 2014 was the culmination of the reforms. It gave HEIs greater financial, personnel, and academic autonomy, allowing them to independently develop educational programs and attract resources. The unified structure of educational degrees (bachelor's, master's, doctor of philosophy) harmonized the Ukrainian system with international standards. An important component was the quality assurance system, with a key role played by the National Agency for Higher Education Quality Assurance (NAQAA), which accredits programs, linking state funding to quality indicators.

As a result of these changes, Ukrainian higher education has transitioned to a model of open, deterministic quasi-competition, which combines strategic state planning with elements of market competition. In this model, higher education institutions compete not only for applicants, but also for five key resources: human (students and teachers), information (databases and methodologies), financial (grants, state funding), material and infrastructure, and reputation (place in rankings). Analysis shows that human capital is the most critical factor for a university's success, as it is the basis for the development of all other resources and ensures sustainable development. The introduced system of state regulation, which includes licensing, accreditation, state orders, and control over academic integrity, ensures that competition in the education sector is based on quality rather than price, protecting the social mission of education. Thus, the transformation of higher education in Ukraine is an example of successful adaptation to modern challenges, where quality and efficiency are becoming decisive factors.

The model of open deterministic quasi-competition in education reflects the systematization of a high level of interpenetration of market and state regulators and

includes key patterns in the development of conditions for higher education, specific features of Ukrainian quasi-competition among universities, features of the growing involvement of state regulators and other stakeholders in the activities of higher education institutions, and identifies reserves for growth in the resource provision of tasks to increase competitiveness. Its main characteristics are: the distribution of state funding on a competitive basis and competition for consumers, the vast majority of state HEIs, whose level of autonomy is limited; the availability of state financial support for tools for integration and interaction between universities and with scientific organizations; equalization of access to education; the availability of a system of targeted training.

Ключові слова: *публічне управління, державне регулювання вища освіта, заклад вищої освіти, конкурентоспроможність, квазіконкуренція, ресурсний потенціал.*

Keywords: *public administration, state regulation of higher education, higher education institution, competitiveness, quasi-competition, resource potential.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах вища освіта як в Україні, так і в усьому світі, функціонує в середовищі, що динамічно змінюється. Це середовище формується під впливом глобальних соціально-економічних процесів, які прискорюються, а також низки викликів та чинників, що вимагають від закладів вищої освіти (ЗВО) гнучкості та адаптивності.

Соціальні зміни, що відбулися на зламі ХХ-ХХІ століть, призвели до значної трансформації освітньої сфери: підвищення ролі освіти як соціального блага, розвиток суспільного й особистого усвідомлення освіти як цінності; формування й стійке функціонування та розвиток освіти як системи (тобто різноманітних за рівнем і профілем освітніх установ: державних і недержавних,

традиційних і віртуальних, національних та інтернаціональних), що має у своїй сукупності такі інваріантні якості як, гнучкість, динамічність, варіативність, наступність, цілісність; прогресивний розвиток освіти як процесу – зміна підходів до навчання, виховання й розвитку особистості, удосконалення змісту, технологій та засобів навчально-пізнавальної діяльності; виведення на якісно новий рівень освіти як результату, що включає в себе підвищення функціональної грамотності, професійної компетентності фахівців та загальнокультурного рівня різних категорій населення[7].

В силовому полі глобальних та європейських тенденцій змінюється не тільки світова, національні й регіональні системи вищої освіти, змінюється також й університет, його місія, роль, функції, методи та інструменти управління та регулювання його діяльності.

Відповідно перед українською вищою освітою та публічним управлінням постає низка критичних викликів та необхідність адаптації до сучасної моделі управління, технологічних змін та нових соціальних потреб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти дослідження трансформаційних змін в освітньому середовищі, та конкуренції в освітньому просторі висвітлюються такими українськими ученими як Антонюк Л.[1], Бабенко Д. [3], Безтелесна Л.[4], Бідюк А.[5], Бреус С.[6], Василькова Н. [1], Косар Н.[8], Кузьо Н. [8], Либак І. .[], Павленко А. [1], Садик В. [2], Сугоняко І. [6], Сулим Т. [8], Тимошенко О. [9], Холявко Н. [7], Шевченко І. [10].

Однак, на сьогодні конкуренція виходить за межі простої боротьби за лідерство; вона є динамічною взаємодією, що спонукає освітні заклади до постійних інновацій та адаптації до змін. Тому питання управління цим процесом не втрачають актуальності та потребують врахування змін мінливого зовнішнього середовища та глобалізаційних процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз трансформації української вищої освіти від централізованої моделі до

сучасної системи відкритої детермінованої квазіконкуренції, а також дослідження ключових ресурсів та механізмів управління, що забезпечують її ефективність в умовах глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційна місія університету, яка полягала в передачі знань і проведенні наукових досліджень, сьогодні розширюється. Сучасний університет перетворюється на ключовий чинник соціально-економічного розвитку та інновацій. Він стає не лише освітнім центром, а й підприємницьким хабом, який активно співпрацює з бізнесом і промисловістю, генерує стартапи та комерціалізує наукові розробки [10]. Таким чином, змінюється його роль: від закритого академічного закладу до відкритої, динамічної інституції, що інтегрована в суспільство.

Глобальні тенденції змінили умови, в яких функціонує вища освіта. До них належать:

1. *Технологічний прогрес.* Швидкий розвиток технологій, особливо штучного інтелекту та цифрових платформ, трансформує вимоги до професійних навичок. ЗВО повинні постійно оновлювати свої програми, щоб випускники були конкурентоспроможними на ринку праці.

2. *Екологічні виклики та сталий розвиток.* З огляду на зростаючу загрозу зміни клімату, а також усвідомлення необхідності сталого розвитку, що є одним із ключових глобальних пріоритетів, ЗВО повинні реагувати, активно впроваджуючи екологічні дисципліни та посилюючи науково-дослідницьку діяльність у цій критично важливій сфері, щоб готувати майбутніх фахівців до розв'язання комплексних екологічних проблем.

3. *Геополітична нестабільність.* Конфлікти, міграційні кризи та інші виклики впливають на наукову співпрацю, міжнародні програми обміну та мобільність студентів.

4. *Завдання державної політики.* Сучасна державна політика в сфері освіти акцентує на інноваційному розвитку, що вимагає від ЗВО не лише надання

якісних освітніх послуг, а й активної участі в дослідницькій та інноваційній діяльності.

В таких умовах вища освіта, подібно до інших секторів економіки, переходить від реактивної моделі до стратегічного планування та активної боротьби за ресурси.

На сьогодні ЗВО змушені самостійно визначати свої пріоритети, розробляти стратегії розвитку та ефективно керувати своїми ресурсами. Це означає, що вони повинні аналізувати ринок праці, прогнозувати потреби суспільства та активно залучати таланти.

Боротьба за фінансування, висококваліфікованих викладачів, талановитих студентів та інноваційні проекти стала нормою для освітнього сектору. Цей процес раніше був притаманний лише комерційним секторам, але тепер він поширився на всю вищу освіту, включаючи громадські заклади.

Для України цей перехід має особливе значення. Раніше українська вища освіта була слабко конкурентною сферою, де панувало детальне централізоване планування. Держава жорстко контролювала кількість студентів за спеціальностями, фінансування та розподіл випускників[3].

За останні 30 років ситуація кардинально змінилася. ЗВО отримали автономію, що стимулювало внутрішню конкуренцію. Тепер університети змагаються між собою за державне фінансування, яке все більше залежить від їхньої ефективності. Конкуренція також відбувається за абітурієнтів, адже кращі виші отримують більше студентів, а отже, і більше фінансування.

Таким чином, трансформація вищої освіти в Україні є не лише адаптацією до глобальних викликів, а й переходом від централізованої системи до ринкової моделі, де якість та ефективність стають вирішальними факторами успіху.

Трансформація вищої освіти в Україні протягом останніх трьох десятиліть пройшла кілька етапів, що відображають як внутрішні зміни в країні, так і прагнення до інтеграції в європейський освітній простір.

Перший етап (1990-ті – початок 2000-х): Дерадянiзацiя та становлення.

Пiсля здобуття незалежностi, вища освiта почала вiдходити вiд радянської моделi, що характеризувалася жорсткою централiзацiєю, iдеологiчним контролем та єдиним планом. На цьому етапi вiдбулись такi ключовi змiни:

- Через запровадження автономiї унiверситети отримали бiльше прав у формуваннi навчальних планiв i програм.

- З'явилися новi ЗВО рiзних форм власностi, зокрема приватнi.

- Запровадження багаторiвневої системи навчання. Вiдбувся перехiд вiд радянської моделi «спеціалiст» до багаторiвневої системи, що включала освiтньо-квалiфiкацiйнi рiвнi «молодший спеціалiст», «бакалавр» та «магiстр». Цей процес був закрiплений у Законi України «Про вищу освiту» 2002 року, що стало юридичним пiдґрунтям для подальших реформ.

Це сприяло зростанню конкуренцiї та розширенню вибору для абiтурiєнтiв. З'явилися новi спеціальностi, якi були затребуванi на ринку працi.

Другий етап (середина 2000-х – початок 2010-х): Інтеграція в європейський освiтнiй простiр

Ключовим моментом цього перiоду став вступ України до Болонського процесу у 2005 році. Це був стратегiчний крок, спрямований на iнтеграцiю української вищої освiти в європейську систему.

Головна мета – через впровадження європейських стандартiв забезпечити гармонiзацiю нацiональну вищу освiту з європейською системою вищої освiти. Це включало:

1. Впровадження кредитно-модульної системи (ECTS), що дозволяє оцiнювати навчальне навантаження студента в умовних одиницях (кредитах), що спростило академічну мобiльнiсть та визнання дипломiв на мiжнародному рiвнi.

2. Впровадження двоступеневої системи навчання в Україні, що стало значним кроком у реформуваннi вищої освiти та її iнтеграцiї в європейський простiр. Освітнi програми були фундаментально реструктуризованi, що

дозволило гармонізувати українську систему з міжнародними стандартами. Ця трансформація, заснована на принципі «бакалавр — магістр». Ця реформа забезпечила більшу мобільність студентів і викладачів, сприяючи їхній участі в міжнародних програмах обміну та спільному навчанні. Впровадження двоступеневої системи дозволило диверсифікувати освітні траєкторії: ступінь бакалавра тепер вважається завершеною вищою освітою, яка дає можливість вийти на ринок праці, тоді як ступінь магістра орієнтований на поглиблену спеціалізацію або наукову діяльність. Така гнучкість сприяє розвитку сучасних, практично орієнтованих освітніх програм, які відповідають потребам як економіки, так і суспільства.

3. Підвищення прозорості та якості. Для ефективної боротьби з корупцією, яка довго була серйозною проблемою у вищій освіті, а також для забезпечення рівного, справедливого доступу до неї, було запроваджено ключовий інструмент — Зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО). Цей механізм став своєрідною революцією у вступній кампанії. Починаючи з 2008 року, ЗНО було офіційно визнано обов'язковим для вступу до ЗВО на всі спеціальності. Запровадження ЗНО значно підвищило прозорість вступної кампанії, мінімізувавши вплив людського чинника на оцінювання знань. Це дозволило талановитим випускникам з будь-якого куточка країни, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання, конкурувати за бюджетні місця на рівних умовах. Крім того, ЗНО сприяло підвищенню якості шкільної освіти, оскільки тепер успішне складання іспиту стало пріоритетом як для учнів, так і для вчителів, стимулюючи їх до кращих результатів.

Третій етап (2014 – дотепер): Децентралізація, автономія та якість

Прийняття нового Закону України «Про вищу освіту» 2014 року стало найважливішим етапом реформ. Цей закон значно розширив автономію ЗВО і сфокусувався на підвищенні якості та конкурентоспроможності.

Розширення автономії ЗВО стало одним із найважливіших кроків у реформуванні української системи освіти, значно посиливши їхню незалежність. Завдяки цій зміні університети отримали значно більше повноважень у трьох ключових сферах: фінансовій, кадровій та академічній. Це дало їм змогу відійти від жорсткого державного контролю і стати більш гнучкими та конкурентоспроможними.

Тепер ЗВО можуть самостійно формувати освітні програми, враховуючи потреби ринку праці та наукові тенденції, що сприяє підвищенню їхньої якості та актуальності. Крім того, розширена автономія дозволяє університетам гнучко визначати штатний розпис та самостійно вирішувати кадрові питання, що дає можливість залучати висококваліфікованих фахівців і формувати ефективні науково-педагогічні колективи. Особливо важливою є фінансова автономія, яка дозволяє закладам самостійно залучати та розпоряджатися власними коштами, що відкриває нові можливості для інвестицій у наукові дослідження, модернізацію інфраструктури та підвищення оплати праці викладачів, стимулюючи загальний розвиток.

Унормування нової структури освітніх ступенів стало ключовим етапом реформування української вищої освіти і остаточно змінило систему, замінивши її на сучасну, багаторівневу модель. Система освітніх ступенів була повністю уніфікована, отримавши чітку, зрозумілу структуру, яка тепер включає: «молодший бакалавр», «бакалавр», «магістр», а також «доктор філософії» та «доктор наук». Така структура не лише спрощує визнання українських дипломів за кордоном, але й надає студентам більше гнучкості у плануванні своєї освітньої траєкторії.

Найбільш знаковою зміною в цій реформі стала ліквідація ступеня «спеціаліст», яка відбулася з 2016 року. Цей ступінь, що був пережитком радянської освітньої системи, не мав аналогів у більшості європейських країн, що створювало значні перешкоди для академічної мобільності та міжнародного

визнання дипломів. Його скасування було принциповим кроком для інтеграції України в єдиний європейський освітній простір. Відтепер, студенти, які здобували освіту за програмами спеціаліста, перейшли на нові, уніфіковані програми, що дозволило їм отримати диплом магістра, який відповідає міжнародним вимогам і відкриває двері до подальшого навчання та працевлаштування за кордоном.

Ступінь «бакалавра» тепер розглядається як завершена вища освіта, що дозволяє випускникам негайно вийти на ринок праці, тоді як ступінь «магістра» надає можливість для поглибленої спеціалізації або продовження наукової діяльності. «Доктор філософії» став ключовим ступенем для тих, хто прагне займатися науковою роботою та викладанням в університетах. Уніфікована структура дозволяє українським університетам активніше брати участь у міжнародних наукових проектах, а також залучати іноземних студентів та викладачів, оскільки їхні кваліфікації є зрозумілими та визнаними у всьому світі. Ця трансформація не лише модернізувала освітню систему, але й зробила її більш конкурентоспроможною на міжнародній арені.

Система забезпечення якості. Для посилення відповідальності ЗВО за якість наданих послуг, в Україні було створено комплексну Систему забезпечення якості. Ця система є одним із ключових елементів реформування, що відійшов від формального контролю до реального оцінювання результатів. Основною інституцією в цьому процесі стало Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Це незалежний орган, головне завдання якого - проводити акредитацію освітніх програм. Цей механізм гарантує, що всі програми, за якими навчаються студенти, відповідають встановленим державним і міжнародним стандартам якості. Процес акредитації є комплексним і включає оцінку викладацького складу, навчально-методичного забезпечення, інфраструктури та результатів навчання.

Впровадження цієї системи мало прямий вплив на фінансову політику держави. Було запроваджено принцип, який пов'язує державне фінансування з показниками якості та ефективності діяльності ЗВО. Це означає, що університети, які демонструють високі результати в освітній та науковій діяльності, отримують більше бюджетних коштів. Такий підхід стимулює конкуренцію та мотивує заклади постійно вдосконалюватись. Замість того, щоб фінансувати «стіни», держава тепер інвестує в якість, стимулюючи ЗВО бути більш ефективними та орієнтованими на потреби суспільства. Такий механізм дозволяє забезпечити справедливий розподіл ресурсів і винагороджує лідерів, а не просто підтримує всіх однаково.

Запровадження НАЗЯВО та нових принципів фінансування суттєво посилило відповідальність ЗВО. Тепер вони несуть пряму відповідальність за якість своїх освітніх програм. У разі невідповідності стандартам, програми можуть втратити акредитацію, що призведе до серйозних наслідків, включаючи позбавлення ліцензії. Це змушує університети бути більш прозорими у своїй діяльності, регулярно публікувати інформацію про якість навчання, наукові досягнення та фінансові звіти. Завдяки цій системі студенти та їхні батьки отримують чіткі індикатори для вибору освітнього закладу, оскільки акредитація є гарантією якості. Це є важливим кроком до побудови сучасної, відповідальної та конкурентоспроможної системи вищої освіти в Україні.

Таким чином, вища освіта входить в новий етап свого розвитку, який можна охарактеризувати як період відкритої детермінованої конкуренції. Ця фаза є логічним продовженням попередніх трансформацій, але з новою, більш інтенсивною динамікою, що зумовлена фокусуванням на цілях науково-технологічного розвитку.

Раніше конкуренція у сфері вищої освіти була опосередкованою та часто прихованою. Сьогодні, завдяки розвитку ринкових механізмів та автономії ЗВО, вона стає відкритою та детермінованою. Це означає, що успіх ЗВО все більше

залежить від їхньої здатності не просто адаптуватися, а й прогнозувати можливі ризики, щоб ефективно їм протистояти. Саме здатність до швидкої, системної та інноваційної реакції на політичну та економічну нестабільність, на демографічні зміни, на тренди цифровізації визначатиме успіх ЗВО в сучасному світі.

Детермінованість конкуренції означає, що її результати не є випадковими, а залежать від конкретних дій та рішень, які приймає ЗВО.

Так, успіх ЗВО залежить від їхньої здатності розробляти та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Це включає аналіз ринку, прогнозування потреб суспільства та активне залучення інвестицій та інновацій у ключові напрямки. Це включає розробку нових технологій, створення наукових стартапів та комерціалізацію наукових розробок. Це робить ЗВО не просто освітніми установами, а й ключовими гравцями в інноваційній екосистемі [1].

На сьогодні ЗВО постійно конкурують за людські ресурси: (залучення талановитих студентів та висококваліфікованих викладачів), за інформаційні ресурси (знання, методики, патенти ; формування сучасних та актуальних бази даних та інформаційних систем, оновлення навчально-методичних матеріалів) , за фінансові ресурси (державне фінансування, гранти та інвестиції), за репутаційні ресурси (позиція в рейтингах, визнання в наукових колах та на ринку праці). Табл. 1

Таким чином, перехід до відкритої детермінованої конкуренції вимагає від ЗВО не лише адаптації, а й проактивної позиції, спрямованої на досягнення конкретних результатів у сфері науково-технологічного розвитку.

Таблиця 1. Види та характеристика ресурсів ЗВО

Види	Характеристика ресурсів
1. Людські ресурси	<p>Студенти та слухачі. Вони є не лише джерелом фінансових надходжень через оплату за навчання, але й основою для формування майбутнього кадрового резерву країни. Конкуренція за талановитих абітурієнтів змушує університети підвищувати якість освіти, впроваджувати інноваційні програми та покращувати умови навчання. Високий рівень студентського контингенту є індикатором престижу ЗВО та його здатності залучати найкращих. Це, у свою чергу, позитивно впливає на науковий потенціал та репутацію закладу.</p> <p>Науково-педагогічні працівники (НПП). Викладачі та науковці є ключовим драйвером академічного розвитку. ЗВО конкурують за залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, які мають визначні наукові досягнення та інноваційні методи викладання. Якість наукових досліджень, публікації у провідних світових виданнях, участь у міжнародних проектах – все це залежить від рівня НПП. Без сильного викладацького складу ЗВО не може забезпечити якісну освіту та ефективну наукову діяльність.</p>
2. Інформаційні та інтелектуальні ресурси	<p>Бази даних та інформаційні системи: електронні каталоги бібліотек, студентські та викладацькі інформаційні системи, платформи для дистанційного навчання (Moodle, Google Classroom).</p> <p>Навчально-методичні матеріали: електронні підручники, методичні посібники, відеолекції, презентації, розроблені для освітнього процесу.</p> <p>Інтелектуальна власність: патенти, авторські права на наукові розробки та технології, що створені в університеті. Людські та інтелектуальні ресурси ЗВО є невіддільними і взаємопов'язаними, оскільки саме люди створюють і використовують знання для отримання вигод. Цей симбіоз лежить в основі розвитку будь-якого сучасного університету, адже саме професори, дослідники, викладачі та студенти, є носіями унікальних знань, досвіду та навичок.</p>
3. Фінансові ресурси	<p>Джерела фінансування. ЗВО конкурують за державне фінансування, гранти від міжнародних фондів, фінансування наукових досліджень та, звичайно, за оплату від студентів. Ефективне управління фінансами дозволяє інвестувати в сучасне обладнання, наукові дослідження, покращення інфраструктури та залучення провідних фахівців.</p> <p>Фінансова автономія. Українські ЗВО поступово отримали більше фінансової автономії, що посилює конкуренцію. Тепер вони змагаються за ефективне використання коштів та залучення додаткових джерел доходу, таких як співпраця з бізнесом, комерціалізація наукових розробок, надання платних послуг</p>
4. Матеріальні та інфраструктурні ресурси	<p>Інфраструктура. Сучасні лабораторії, комп'ютерні класи, бібліотеки, спортивні комплекси, гуртожитки та інші об'єкти інфраструктури відіграють важливу роль у привабленні студентів та викладачів. Конкурентоспроможний ЗВО повинен мати сучасне обладнання, що відповідає вимогам науково-технічного прогресу</p> <p>Інноваційна інфраструктура. ЗВО конкурують за створення наукових парків, бізнес-інкубаторів та центрів інновацій, що дозволяють комерціалізувати наукові розробки та інтегруватись у бізнес-середовище. Це робить ЗВО більш привабливим для студентів, які прагнуть розпочати власний бізнес</p>
5. Репутаційні (нематеріальні) ресурси	<p>Статус та соціальне визнання. Репутація ЗВО, його місце в національних та міжнародних рейтингах, визнання випускників на ринку праці є вирішальними факторами. Високий статус дозволяє залучати кращих студентів та викладачів, отримувати більше фінансування та налагоджувати партнерські відносини з провідними компаніями</p> <p>Бренд університету. Сильний бренд університету формується завдяки його історії, традиціям, досягненням, науковим школам та успіхам випускників. ЗВО конкурують за створення позитивного іміджу, що робить їх більш привабливими в очах суспільства, роботодавців та міжнародних партнерів.</p>

Таким чином, ЗВО змагаються за залучення різноманітних ресурсів, що є критично важливими для їхнього розвитку та успіху. Цей процес змагання має на меті не просто накопичення, а й формування на основі цих ресурсів п'ятьох відповідних видів «капіталів», які, у свою чергу, становлять сукупний ресурсний потенціал університету. Завдяки цьому потенціалу ЗВО можуть ефективно виконувати свою місію та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Найбільш критичним для успіху будь-якого ЗВО є саме людський ресурс. Інтелект, досвід, відданість і таланти викладачів, науковців та управлінського персоналу є тим фундаментом, на якому будується якісна освіта, інноваційні дослідження та сильна репутація. Без висококваліфікованих, мотивованих та інноваційних кадрів будь-яка стратегія, спрямована на покращення іміджу, буде неефективною. Це означає, що ключові стратегічні рішення мають бути спрямовані на нарощування та ефективне використання людського потенціалу. Це включає не лише залучення найкращих фахівців, але й створення умов для їхнього професійного розвитку, підвищення кваліфікації та проведення наукових досліджень. Інвестиції у людський капітал, на відміну від інших ресурсів, мають кумулятивний ефект, оскільки вони сприяють не лише поточному успіху, а й забезпечують сталий розвиток ЗВО у довгостроковій перспективі [2].

Репутаційний, фінансовий, інформаційний, матеріально-технічний ресурси не існують ізольовано; вони утворюють синергію, яка визначає конкурентоспроможність ЗВО та його довгостроковий успіх. Репутація університету приваблює талановитих студентів, висококваліфікованих викладачів та партнерів, що, у свою чергу, зміцнює кадровий потенціал. Сильний кадровий потенціал, який проводить передові дослідження та надає високоякісну освіту, безпосередньо покращує репутацію ЗВО. У той же час, достатнє фінансування є необхідною умовою для підтримки цього циклу. Воно дозволяє залучати та утримувати найкращі кадри, інвестувати в сучасну інфраструктуру та дослідницьку діяльність, а також ефективно просувати імідж ЗВО на міжнародній

арені. Таким чином, успішна стратегія має гармонійно поєднувати всі ці компоненти, усвідомлюючи, що інвестиції у людський капітал є найбільш критичними та найбільш ефективними, оскільки вони створюють основу для зростання всіх інших ресурсів.

Модель відкритої детермінованої квазиконкуренції - це гібридна модель, яка поєднує державне стратегічне планування з елементами ринкової конкуренції. Ця модель визнає, що деякі сфери (наприклад, освіта, охорона здоров'я) не можуть повністю підкорятися лише ринковим механізмам, але їм повинні бути повністю монополізованими державою (Рис.1).

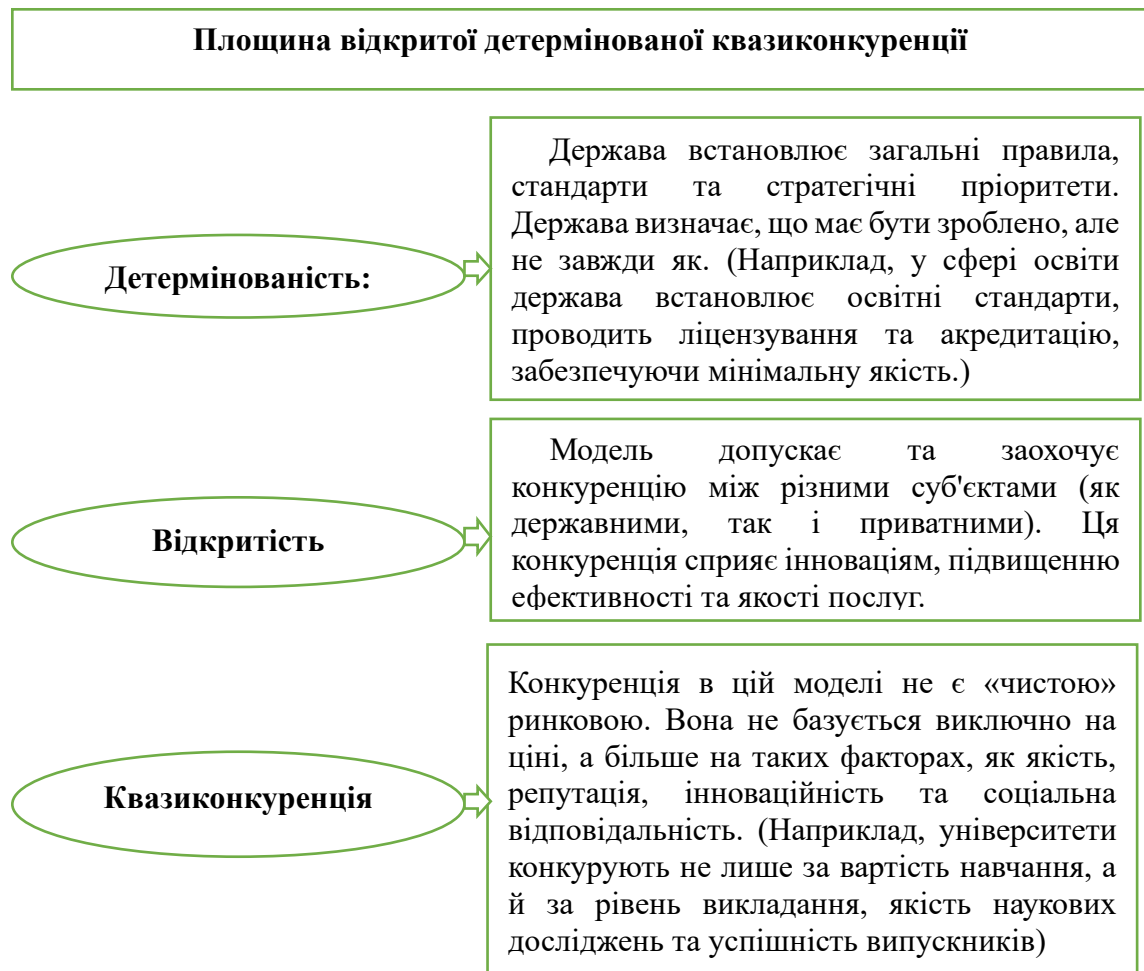


Рис.1. Основні характеристики моделі відкритої детермінованої квазиконкуренції

Наведені характеристики моделі відкритої детермінованої квазиконкуренції (рис. 1) утворюють гнучку систему, яка дозволяє освіті адаптуватися до мінливих умов, не втрачаючи своєї соціальної місії. Базові складові зазначеного модельного зразка включає наступні характеристики:

1. Державне регулювання якості та доступу є ключовим компонентом детермінованості (визначальної ролі держави). Ліцензування, акредитація, державні стандарти освіти та боротьба за академічну доброчесність — це інструменти, якими держава детермінує, тобто встановлює правила гри, що не дозволяють ринку зашкодити соціальній значущості освіти. Ці механізми гарантують, що освіта не перетвориться на звичайний товар, а її якість та доступність будуть захищені.

2. Конкуренція за якість, а не лише за ціну є серцевиною квазиконкуренції в рамках моделі. Це не типова ринкова боротьба, де перемагає найдешевший або найприбутковіший продукт. Замість цього, заклади освіти змагаються за репутацію, інноваційність та високий рівень працевлаштування випускників. Держава підтримує таку конкуренцію через розподіл бюджетних місць, рейтинги та фінансування досліджень, що стимулює навчальні заклади покращувати якість, а не лише знижувати витрати.

3. Поєднання державного планування та ринкової конкуренції є прямим наслідком цих особливостей. Держава встановлює загальну стратегію (через держзамовлення, пріоритетні спеціальності), але залишає ЗВО свободу конкурувати між собою в рамках цих правил. Це і є суть відкритої частини моделі, де існує простір для інновацій, самоврядування та підвищення ефективності, але тільки в рамках, визначених державою.

Таким чином, модель відкритої детермінованої квазиконкуренції в освіті поєднує елементи державного стратегічного планування та ринкової конкуренції. Вона визнає, що освіта, як соціально значуща сфера, не може повністю підкорятися лише ринковим механізмам, але й не повинна бути повністю

монополізованою державою. Ця модель прагне досягти балансу, де держава встановлює загальні правила і стратегічні пріоритети, а навчальні заклади конкурують за якість та інноваційність у межах цих правил.

На відміну від типових ринків, де основний акцент робиться на цінній конкуренції, в освіті держава регулює не лише економічні аспекти, а й, що найважливіше, якість освітніх послуг, забезпечуючи рівний доступ до них (табл.1). Державне регулювання конкуренції в освіті ґрунтується на наступних ключових нормативно-правових актах : Конституція України (ст. 42) гарантує право на підприємницьку діяльність та захист конкуренції; Закон України «Про освіту» визначає основні правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи освіти; Закон України «Про вищу освіту» встановлює принципи автономії ЗВО, механізми ліцензування та акредитації, а також основи фінансування та управління; Закон України «Про захист економічної конкуренції» регулює антимонопольну політику, яка, в свою чергу, поширюється і на освітню сферу, запобігаючи недобросовісній конкуренції та зловживанню монопольним становищем; Постанови Кабінету Міністрів України та накази Міністерства освіти і науки України деталізують процедури ліцензування, акредитації, порядок формування державного замовлення та інші аспекти регулювання.

Таблиця 2. Ключові особливості регулювання сфери освіти в Україні

Ліцензування та акредитація:	Це основні інструменти державного контролю. Згідно з Законом України "Про освіту" та Законом України «Про вищу освіту», будь-який заклад, що надає освітні послуги, повинен отримати ліцензію. Цей процес гарантує відповідність мінімальним стандартам щодо матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та освітніх програм. Акредитація ж підтверджує, що якість освіти відповідає встановленим критеріям, і є інструментом підвищення престижу та конкурентоспроможності ЗВО
-------------------------------------	--

Державне замовлення:	Держава є найбільшим замовником освітніх послуг, формуючи державне замовлення на підготовку фахівців за пріоритетними для економіки спеціальностями. Це забезпечує розподіл фінансових ресурсів та впливає на структуру освітнього ринку, стимулюючи конкуренцію між ЗВО за бюджетні місця. Критерії конкурсного відбору виконавців державного замовлення регулюються відповідними постановами Кабінету Міністрів України та наказами Міністерства освіти і науки України.
Державні стандарти освіти:	Це фундаментальні документи, що визначають вимоги до змісту освіти та результатів навчання для кожного рівня освіти. Вони забезпечують єдиний освітній простір та гарантують якість освіти незалежно від форми власності навчального закладу.
Фінансування:	Система фінансування, що поєднує державні кошти з оплатою навчання та іншими джерелами, створює конкурентне середовище. ЗВО змушені конкурувати не тільки за студентів, що бажають навчатися на контракті, а й за державні гранти та фінансування наукових досліджень.
Академічна доброчесність:	Держава, зокрема через Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), активно бореться з недобросовісною конкуренцією, що виражається в академічному плагіаті, фальсифікації та інших порушеннях. Це сприяє розвитку чесної конкуренції, де успіх базується на реальних досягненнях, а не на обмані.

Узагальнюючи наведене, варто наголосити, що державного регулювання в українській освіті — це не просто набір правил, а практична реалізація моделі відкритої детермінованої квазиконкуренції.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Квазіринкова поведінка університетів — це комплексна взаємодія ринкових механізмів і державного регулювання, що формує унікальне середовище для вищої освіти. Ця модель поведінки, що набуває все більшої актуальності, обумовлена кількома ключовими характеристиками. По-перше, ЗВО мають значну, хоч і обмежену, автономію, що дозволяє їм самостійно визначати освітні програми, стратегії розвитку та внутрішню організацію. По-друге, держава відіграє критично важливу роль у формуванні та реалізації стратегічних цілей для всієї мережі університетів, а також у регулюванні освітньої діяльності. Це

втручання може бути різним, від встановлення загальнонаціональних стандартів до специфічних вимог у різних сферах діяльності ЗВО.

Модель відкритої детермінованої квазиконкуренції в освіті відображає систематизацію високого рівня взаємопроникнення ринкових та державних регуляторів та включає ключові закономірності розвитку умов здійснення вищої освіти, специфічні риси української квазиконкуренції університетів, особливості зростання залученості державних регуляторів та інших зацікавлених сторін у діяльність ЗВО, позначає резерви зростання ресурсозабезпеченості завдань підвищення конкурентоспроможності. Її головні характеристики це: розподіл державного фінансування на конкурсній основі та конкуренція за споживачів, переважна більшість державних ЗВО, рівень автономії яких обмежений; наявність державної фінансової підтримки інструментів інтеграції і взаємодії університетів між собою та з науковими організаціями; вирівнювання доступу до освіти; наявність системи цільового навчання.

Література

1. Антонюк Л. Л., Павленко А. Ф., Василькова Н. В. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 350 с.
2. Антонюк Л. Л., Сацик В. І. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів. URL: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2292
3. Бабенко Д. М. Формування стратегій посилення конкурентоспроможності дослідницького університету. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 164–170. URL: DOI: [10.32702/2306-6806.2021.1.164](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.164)
4. Безтелесна Л.І. Либак І.А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 145-151. URL :https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/24.pdf

5. Бідюк А. 2016. Конкуренентоспроможність вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. *Scientia fructuosa*. 110, 6 (Груд 2016), 116–123. URL : <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/850>
6. Бреус С.В., Сугоняко І.І. Оцінювання конкурентоспроможності закладу вищої освіти у контексті управління нею. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 128-136. URL https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15255/1/Breus_S.V.%2CSuhoniako_I.I._149-153.pdf
7. Конкуренентоспроможність вищої освіти в умовах інформаційного суспільства: колективна монографія: у 2 томах. / за заг. ред. д-ра екон. наук, доц. Н. І. Холявко. Тернопіль, ТОВ «Терно-граф», 2020 108 с.:
8. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. А. Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Vol. 2, No. 2. 2020. С. 53-62 <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22732/200991menpidpr-53-62.pdf>
9. Тимошенко О.В. Підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів культури і мистецтв України. *Економіка і менеджмент культури*. 2014. № 1. С. 27-31 Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_7
10. Шевченко І.Ю. Конкуренентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. 252 с. https://api.teadmus.org/storage/published_books/competitiveness_of_higher_education/monograph.pdf

References

1. Antonyuk, L.L. Pavlenko, A.F. and Vasyilkova, N.V. (2014), *Doslidnyts'ki universytety: svitovyj dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini* [Research universities: world experience and development prospects in Ukraine], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Antonyuk, L.L. and Satsyk, V.I. (2000), “Concepts of international competitiveness of universities”, available at: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2292 (Accessed 05 Aug 2025).
3. Babenko, D. (2021), “Formation of strategies to strengthen the competitiveness of the research university”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 164-170. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.164
4. Beztelesna, L.I. and Lybak, I.A. (2017), “The essence and factors influencing the competitiveness of higher educational institutions”, *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 145-151, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/24.pdf (Accessed 05 Aug 2025).
5. Bidiuk, A. (2016), “Competitiveness of higher educational institutions in the educational services market”, *Scientia fructuosa*, vol. 110, no. 6, pp. 116-123, available at: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/850> (Accessed 05 Aug 2025).
6. Breus, S.V. and Suhoniako, I.I. (2020), “Assessment of the competitiveness of a higher educational institution in the context of its management”, *Infrastruktura rynku*, vol. 39, pp. 128-136, available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15255/1/Breus_S.V.%2CSuhoniako_I.I._149-153.pdf (Accessed 05 Aug 2025).
7. Kholiavko, N.I. (2020), *Konkurentospromozhnist' vyschoi osvity v umovakh informatsijnoho suspil'stva* [Competitiveness of higher education in the conditions of the information society], Terno-hraf, Chernihiv, Ukraine.
8. Kosar, N.S. Kuz'o, N.Ye. and Sulym, T.A. (2020), “Research on the competitiveness of higher educational institutions: essence and differentiated approach

to determination”, Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, vol. 2, no. 2, pp. 53-62, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22732/200991menpidpr-53-62.pdf> (Accessed 05 Aug 2025).

9. Tymoshenko, O.V. (2014), “Increasing the competitiveness of higher educational institutions of culture and arts in Ukraine”, Ekonomika i menedzhment kul'tury, vol. 1, pp. 27-31, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_7 (Accessed 05 Aug 2025).

10. Shevchenko, I.Yu. (2023), Konkurentospromozhnist' zakladiv vyschoi osvity Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Competitiveness of higher educational institutions of Ukraine: problems and prospects], Teadmus OÜ, Tallinn, available at: https://api.teadmus.org/storage/published_books/competitiveness_of_higher_education/monograph.pdf (Accessed 05 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.08.2025 р.