

УДК 351: 330.34: 378

*Л. В. Антонова,
д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>*

*В. І. Андріяш,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут публічного управління і адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>*

*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>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.283

КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ ТА ЧИННИКИ УСПІХУ

*L. Antonova,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing, Petro Mohyla Black Sea National University
V. Andriyash,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration
and Management, 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"*

COMPETITION AS A PUBLIC MANAGEMENT TOOL IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION:
ESSENCE AND SUCCESS FACTORS

Стаття присвячена дослідженню сутності та чинників конкуренції між закладами вищої освіти (ЗВО) в умовах сучасних глобальних трансформацій. Актуальність теми зумовлена тим, що конкурентоспроможність ЗВО перетворилася з вузькоекономічного питання на стратегічну передумову для розвитку та відновлення країни.

У роботі аналізуються ключові виклики, які актуалізують дану проблематику: глобалізація та інтернаціоналізація освіти, що перетворює освітній простір на світовий ринок; демографічні зміни та посилення війною відтік молоді за кордон, що створює ризики для національної безпеки та повоєнного відновлення; фінансова автономія, яка змушує університети діяти як повноцінні суб'єкти ринку; постійні зміни вимог ринку праці та необхідність цифрової трансформації.

Особлива увага приділяється аналізу конкуренції як динамічної взаємодії між основними суб'єктами освітнього процесу: студентами (які виступають "споживачами" освітніх послуг), університетами (які прагнуть бути "постачальниками" якісних послуг) та державою (яка зацікавлена в підвищенні якості людського капіталу). Розуміння цих інтересів є критично важливим для ефективного функціонування системи освіти.

На основі систематизації наукових підходів до визначення "конкурентоспроможності ЗВО" виокремлюються її ключові компоненти, які включають здатність університету залучати талановитих студентів, забезпечувати високу якість навчання, ефективно готувати випускників до ринку праці та мати міжнародне визнання. Досліджено внутрішні (якість послуг, наукова діяльність, імідж) та зовнішні (економічні, політичні, демографічні) чинники, що впливають на цю конкурентоспроможність.

У підсумку, доводиться, що розвиток конкурентоспроможності українських ЗВО є невід'ємною частиною стратегії національного відновлення. Вона є рушійною силою для утримання талантів, відродження економіки та успішної інтеграції України у європейське та світове співтовариство.

The article is devoted to the study of the essence and factors of competition between higher education institutions (HEIs) in the context of modern global transformations. The relevance of the topic is due to the fact that the competitiveness of HEIs has turned from a narrow economic issue into a strategic prerequisite for the development and restoration of the country.

The paper analyzes the key challenges that actualize this issue: globalization and internationalization of education, which transforms the educational space into a world market; demographic changes and the outflow of youth abroad, intensified by the war, which creates risks for national security and post-war recovery; financial autonomy, which forces universities to act as full-fledged market entities; constant changes in labor market requirements and the need for digital transformation.

Particular attention is paid to the analysis of competition as a dynamic interaction between the main subjects of the educational process: students (who act as "consumers" of educational services), universities (who strive to be "providers" of quality services) and the state (which is interested in improving the quality of human capital). Understanding these interests is critically important for the effective functioning of the education system.

Based on the systematization of scientific approaches to determining the "competitiveness of higher education institutions", its key components are identified, which include the ability of the university to attract talented students, provide high quality education, effectively prepare graduates for the labor market and have international recognition. Internal (quality of services, scientific activity, image) and external (economic, political, demographic) factors influencing this competitiveness are studied.

As a result, it is proved that the development of the competitiveness of Ukrainian higher education institutions is an integral part of the national renewal strategy. It is a driving force for talent retention, economic revival, and Ukraine's successful integration into the European and global community.

Ключові слова: публічне управління, заклад вищої освіти, ринок освітніх послуг, ринок праці, конкурентоспроможність, якість освітніх послуг.

Key words: public administration, higher education institution, educational services market, labor market, competitiveness, quality of educational services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі, що динамічно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, освіта, і зокрема

вища освіта, стикається з безпрецедентними викликами. Глобалізація, що являє собою посилення взаємозалежності та взаємовпливу між країнами та культурами, стала найбільш фундаментальним чинником, що зумовив інтернаціоналізацію вищої освіти. Цей процес не просто модна тенденція, а необхідна умова для вижи-

вання та розвитку освітніх закладів у новій, глобальній реальності.

Інтернаціоналізація, своєю чергою, суттєво трансформувала освітнє середовище. Вона призвела до посилення конкуренції між закладами вищої освіти. Ця конкуренція проявляється у боротьбі за талановитих студентів, комерціалізації освітніх послуг, розширенні транскордонної освіти (коли освітні послуги надаються за межами країни, де зареєстрований заклад), а також у створенні та впровадженні інтернаціоналізованих освітніх програм, методів викладання та навчання. Це означає, що університети змушені постійно вдосконалювати свої пропозиції, щоб залишатися привабливими як для вітчизняних, так і для іноземних студентів.

Комерціалізація освіти та значне розширення спектру освітніх послуг кардинально змінили традиційну модель взаємин між учасниками освітнього процесу. Цей трансформаційний зсув призвів до того, що студенти все частіше розглядаються як "споживачі" освітніх послуг, а університети — як їх "постачальники". Така зміна парадигми вимагає глибокого аналізу, адже вона перетворює академічні відносини на ринкові. У нових умовах студент перестає бути пасивним отримувачем знань. Він стає активним "споживачем", який інвестує власні кошти та час в освіту, очікуючи отримати конкретний "продукт" або "послугу" — диплом, престиж, конкурентні навички, а головне — успішне працевлаштування. Цей зсув формує нові очікування: студенти вимагають високої якості викладання, сучасних навчальних технологій, гнучкого графіка та персоналізованого підходу. Вони починають оцінювати університет за критеріями, подібними до тих, які використовуються для оцінки комерційних компаній.

Університет, у свою чергу, перетворюється на "постачальника послуг", який повинен задовольняти запити "споживачів". Це вимагає від нього не лише підтримувати високий академічний рівень, а й розвивати інфраструктуру, надавати якісні адміністративні послуги та створювати комфортне освітнє середовище. Успіх закладу тепер вимірюється не тільки кількістю наукових публікацій, але й рівнем задоволеності студентів, їхнім кар'єрним успіхом та репутацією університету на ринку. Дослідження цих трансформацій та розуміння сутності конкуренції допомагає не просто усвідомити новий формат взаємин, а й розробити ефективні стратегії для збалансованого розвитку вищої освіти в умовах ринкової економіки.

У сучасному освітньому просторі конкуренція є не лише неминучим економічним явищем, а й потужним, свідомо використовуваним інструментом публічного управління. Вона дозволяє державі відійти від прямого, часто неефективного, адміністративного контролю та перейти до непрямих, ринкових методів регулювання. Завдяки конкуренції державні органи можуть створювати умови, які стимулюють вищу освіту до самовдосконалення, інноваційності та підвищення якості, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку суспільства. Це означає, що замість того, щоб диктувати університетам, що і як робити, держава створює конкурентне середовище, в якому

успіх і стабільність залежать від здатності закладу відповідати високим стандартам.

Таким чином, актуальність дослідження конкурентоспроможності ЗВО зумовлена не лише академічним інтересом, а й практичною необхідністю забезпечити якісну освіту, підготувати компетентних фахівців та сприяти сталому розвитку країни

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливі аспекти дослідження конкуренції в освітньому просторі висвітлюються такими українськими ученими як Антонюк Л., Бабенко Д., Безтелесна Л., Бідюк А., Бреус С., Василькова Н., Косар Н., Кузьо Н., Либак І., Павленко А., Сацик В., Сугоняко І., Сулим Т., Тимошенко О., Холявко Н., Шевченко І.

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.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проаналізувати сутність конкуренції в освітньому просторі як інструмент публічного управління у сфері вищої освіти та визначити її ключові чинники, що впливають на успішність закладів вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність питання конкурентоспроможності закладу вищої освіти є надзвичайно високою і постійно зростає, оскільки ця проблема знаходиться на перетині економічних, соціальних, освітніх та управлінських інтересів. Вона стосується не лише окремих університетів, а й майбутнього всієї країни.

Ключові виклики, перед якими наразі постає освітнє середовище України та які актуалізують дану статтю є такі:

1. Глобалізація та інтернаціоналізація освіти. Це ключовий чинник, що перетворює національну систему освіти на частину світового ринку, адже виклики глобальної арени змушують українські університети конкурувати не тільки з вітчизняними, а й з іноземними закладами за кращих студентів, викладачів та наукові проекти. Лише висока конкурентоспроможність ЗВО дозволяє позиціонуватися у світовому масштабі, утримувати власні таланти та залучати іноземних, сприяючи розвитку науки та економіки.

2. Демографічні зміни. Довгостроковий демографічний спад, та відповідно, зменшення кількості абітурієнтів у багатьох країнах, зокрема в Україні, створює жорстку конкуренцію за студентів. Кожен заклад учасник битви за абітурієнта та знаходиться у жорстких демографічних реаліях. Він змушений активно доводити свою цінність, щоб залучити та утримати абітурієнтів. Успішних набір вступників є критично важливим для фінансової стабільності та існування ЗВО.

Відтік молодих людей із України за кордон для здобуття освіти в умовах повномасштабної війни набув особливої гостроти та створив низку додаткових, критично важливих ризиків для майбутнього України. Це явище тепер є загрозою для національної безпеки та повоєнного відновлення, адже не повернення молоді може спричинити відчуття безвиході та посилити демографічну кризу. Це загрожує не лише економічному, але й соціальному відновленню, оскільки країна потребуватиме активних, освічених і патріотично налаштованих громадян для відбудови.

3. Автономія та фінансова залежність від ринку. Збільшення фінансової автономії університетів змушує їх діяти як повноцінні суб'єкти ринку та переходити від бюджетної залежності до ринкової ефективності. Університет як бізнес — для виживання та розвитку керівництво має вибудовувати фінансову архітектуру успіху для того щоб заклад був конкурентоспроможним, ефективно управляти ресурсами, залучати позабюджетне фінансування та пропонувати послуги, що мають попит.

4. Зміна вимог ринку праці. Сучасний ринок праці вимагає від випускників не просто знань, а й конкретних навичок, гнучкості та вміння адаптуватися до швидких змін. Диплом конкурентоспроможного ЗВО має бути певною відповіддю на запити сучасного ринку праці. Шляхом того, що заклад постійно модернізує та адаптує освітні програми він забезпечує високу якість підготовки фахівців, тим самим створює "фахівців майбутнього", що і є запорукою їхнього успішного працевлаштування та кар'єрних траєкторій.

5. Цифрова трансформація та інновації. Університет на сьогодні опинився у новій реальності. Тенденції впровадження цифрових технологій, дистанційного навчання та освітніх платформ створили нове конкурентне середовище. Університети які поза цифрової революції в аудиторіях втрачають свою актуальність. Технології виступають як каталізатор конкурентоспроможності. Вона тепер залежить і від технологічної оснащеності, і від здатності впроваджувати інноваційні методи навчання.

6. Національна безпека та відновлення країни. Стратегічна місія університетів у повоєнний час зростає. Відновлення освітнього сектору та його адаптація до європейських стандартів є ключовим елементом для забезпечення стійкого економічного розвитку, формування кваліфікованого людського капіталу та інтеграції в європейське та світове співтовариство.

Отже, конкурентоспроможність українських ЗВО є критично важливим чинником для їхнього сталого функціонування та розвитку. Вона також є ключовим елементом національної безпеки та повоєнного відновлення, адже саме якісна освіта та формування кваліфікованого людського капіталу стануть основою для економічного відродження України та її успішної інтеграції в європейське та світове співтовариство. Вирішення цих викликів потребує комплексного підходу та стратегічного бачення, спрямованого на розвиток освіти як рушійної сили майбутнього країни.

В умовах, коли конкурентоспроможність закладу вищої освіти є ключовою передумовою для його успішного існування та розвитку, а також для майбутнього всієї країни, логічним продовженням цього дослідження є аналіз основних суб'єктів, чий інтерес і взаємодія визначають динаміку освітнього ринку.

Так, освітньому процесі бере участь декілька ключових суб'єктів, кожен з яких має свої власні інтереси та мотивації. Розуміння цих інтересів є критично важливим для ефективного функціонування системи освіти.

1. Інтерес студентів полягає в отриманні високоякісних, актуальних знань та навичок, які відповідають вимогам сучасного ринку праці. Вони прагнуть здобути освіту, що забезпечить їм конкурентну перевагу та дозволить успішно реалізуватися у професійному житті. Для них важливо, щоб освітні програми були інноваційними, а викладачі — кваліфікованими.

2. Університети, коледжі та інші освітні установи прагнуть запропонувати освітні послуги, які є конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках. Їхня мета — залучити якнайбільше студентів, забезпечити фінансову стабільність і зміцнити свою репутацію. Конкуренція змушує їх інвестувати в інфраструктуру, підвищувати якість викладання та розвивати нові, привабливі програми.

3. Для держави основним інтересом є підвищення якості людського капіталу в суспільстві. Якісна освіта є фундаментом для економічного зростання, інновацій та соціального добробуту. Держава зацікавлена у тому, щоб її громадяни були високоосвіченими та могли ефективно працювати в умовах глобальної економіки. Вона може впливати на освітню сферу через регулювання, фінансування та підтримку наукових досліджень.

З огляду на те, що кожен із цих суб'єктів переслідує свої цілі, в освітньому процесі неминуче виникає конкуренція. Студенти змагаються за місця в престижних університетах, університети — за найкращих студентів, а держава — за висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, конкуренція між закладами вищої освіти — це не хаотичний процес, а динамічна взаємодія, що формується під впливом інтересів цих трьох ключових суб'єктів. Розуміння їхньої мотивації дозволяє вибудовувати ефективні стратегії, спрямовані на досягнення успіху як окремими університетами, так і системою освіти в цілому.

Взагалі, конкурентні відносини належать до найбільш складних, різноманітних та актуальних концепцій сучасної економіки. Їхня складність полягає в тому, що вони не обмежуються лише ціновими чинниками. Конкуренція може відбуватися через якість продукції, інновації, маркетинг, рівень сервісу та інші нецінові чинники. Розуміння та правильне використання принципів конкуренції створює міцну основу для розвитку як суспільства, так і національної економіки. Коли на ринку існує здорова конкуренція, це змушує компанії постійно впроваджувати інновації, щоб випередити своїх суперників. Це стимулює науково-дослідну діяльність, розробку нових технологій та продуктів. У результаті споживачі отримують доступ

до кращих товарів і послуг за більш низькими цінами.

Державна політика, що спрямована на підтримку конкуренції та запобігання монополізації, є критично важливою, адже на меті створення рівних умови для всіх учасників ринку, захист права споживачів та забезпечення ефективного використання ресурсів. Таким чином, конкуренція є не тільки економічним інструментом, а й соціальним механізмом, який сприяє прогресу та підвищенню добробуту всього суспільства.

Це змагання за лідерство і ресурси неминує породжує фундаментальну проблему: конкурентоспроможність. У цьому контексті конкурентоспроможність стає ключовим чинником виживання і успіху для будь-якого закладу вищої освіти.

У сучасній економічній теорії та практиці термін "конкурентоспроможність" став надзвичайно широким і багатограним. Він застосовується для опису здатності різних суб'єктів і об'єктів успішно змагатися на ринку. Коло його застосування охоплює безліч аспектів: від окремого товару чи послуги до цілих галузей економіки та національних економік в цілому. Ця багатоаспектність суттєво змінює та розширює початкове значення цього поняття. Наприклад, ми можемо говорити про конкурентоспроможність:

- Товарів і послуг (їхню здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналоги);
- Організацій та підприємств (їхню здатність виживати та розвиватися в умовах конкуренції);
- Освітніх послуг і закладів (їхню привабливість для студентів і роботодавців);
- Національних економік (їхню здатність забезпечувати високий рівень життя громадян).

Через таку широку сферу застосування в економічній літературі існує безліч різних поглядів та трактувань категорії "конкурентоспроможність". Деякі дослідники зосереджуються на цінових аспектах, інші — на якісних характеристиках, треті — на ефективності функціонування.

Н. І. Холявко [7] на основі систематизації наукових підходів до трактування сутності конкурентоспроможності виокремлює такі їх групи:

- конкурентоспроможність як спроможність організації до адаптації до умов мінливого екзогенного середовища (Іванов Ю. Б.);
- конкурентоспроможність як спроможність організації задовольняти потреби споживачів краще за інших економічних суб'єктів (Фатхутдинов Р. А.);
- конкурентоспроможність як здатність організації ефективно використовувати свої конкурентні переваги на ринку та позиціонувати себе відносно існуючих конкурентів (Піддубний І. О., Піддубна А. І., Демет'єва А. Г.);
- конкурентоспроможність як ефективність функціонування організації в короткостроковому періоді (Мащенко В. С.);
- конкурентоспроможність як спроможність організації розробити, виготовити й реалізувати конкурентоспроможну продукцію (Райзберг Б. А.);
- конкурентоспроможність як відмінна характеристика товару чи процесу його виробництва (у порівнянні

з конкурентами) (Скударь Г. М., Єрмолов М. О., Романова І. Б.);

— конкурентоспроможність як сукупність характеристик товару, що за своїми вартісними чи якісними властивостями переважає над продукцією конкурентів (Амбарцумов А. А., Балабанова Л. В., Тихомиров М. Ю., Гаркавенко С. С., Нагапет'ян Н. А., Тарасова В. П.)

— конкурентоспроможність як становище організації на національному і міжнародному ринку, обумовлене впливом сукупності політичних і соціально-економічних чинників (Харченко Т. Б., Пахомов Ю. М., Лук'яненко Д. Г., Губський В. Б.);

— конкурентоспроможність як порівняльна перевага організації на внутрішньому і зовнішньому ринках (Градов А. П.).

У більшості визначень присутні спільні ключові елементи: здатність до перемоги у змаганні, стійкість, якість, надійність та ефективність функціонування. Ці характеристики утворюють ядро поняття, що дозволяє застосовувати його до різних рівнів економічної системи.

Узагальнюючи вищенаведене, слід наголосити, що конкурентоспроможність є складною багаторівневою економічною категорією, дослідження якої має здійснюватися на основі інтегрованого, міждисциплінарного підходу.

Перед тим як перейти до детального визначення конкурентоспроможності закладу вищої освіти (ЗВО), важливо зрозуміти, що це поняття є комплексним і включає в себе як внутрішні, так і зовнішні чинники. Ці чинники впливають на здатність ЗВО залучати абітурієнтів, утримувати студентів, забезпечувати високу якість навчання та успішне працевлаштування випускників.

Внутрішні чинники знаходяться під прямим контролем керівництва університету та відображають його потенціал. До них належать:

- Якість освітніх послуг. Це основний чинник. Він охоплює актуальність навчальних програм, кваліфікацію та професійний досвід викладачів, використання сучасних методик викладання, а також наявність практичних занять та стажувань.
- Матеріально-технічна база. Сучасні аудиторії, наукові лабораторії, бібліотеки з доступом до електронних ресурсів, швидкісний інтернет, комфортні гуртожитки та розвинена інфраструктура університету (спортзали, їдальні) роблять навчання привабливим.
- Науково-дослідна діяльність. Активна наукова робота, участь у міжнародних грантах, публікації в престижних журналах та інноваційні розробки підвищують рейтинг ЗВО та його престиж.
- Імідж та бренд. Позитивна репутація, визнання серед роботодавців та високі позиції в національних і міжнародних рейтингах є потужним інструментом для залучення студентів.
- Фінансова стабільність. Спроможність залучати інвестиції, ефективно управляти бюджетом та пропонувати гнучку цінову політику (стипендії, знижки) є важливою складовою.

Зовнішні актори.

Ці чинники є частиною зовнішнього середовища, на яке університет не може безпосередньо впливати,

**Таблиця 1. Аналіз дефініційної конструкції
"конкурентоспроможність ЗВО"**

Дослідники	Трактування
Антонюк Л., Сацик В.	Вчені обґрунтовують, що утримання високих конкурентних позицій університету на міжнародному ринку освітніх послуг вимагає потужного кадрового забезпечення, концентрації інтелектуального капіталу, інтенсифікації інноваційної діяльності, підвищення якості освітніх і науково-технічних послуг, забезпечення їх трансферу та комерціалізації в реальному секторі економіки, а також потребує володіння значними фінансовими ресурсами [1;2].
Антонюк Л., Павленко А., Василькова Н.	Конкурентоспроможність закладу вищої освіти забезпечується його здатністю утримувати стійкі позиції на ринку завдяки потужному науково-педагогічному потенціалу, проведенню різноманітних досліджень, генеруванню нових знань, ефективному трансферу технологій в економіку та наявності прогресивних систем підготовки і перепідготовки кадрів найвищої кваліфікації [1;2].
Бабенко Д.	Конкурентоспроможний дослідницький університет здійснює підготовку висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців для наукових та освітніх установ, органів державної влади та управління, підприємств усіх форм власності за всіма рівнями вищої освіти (доктор наук, доктор філософії, магістр, бакалавр, молодший бакалавр) в усіх сферах освіти (відповідно до міжнародних і вітчизняних класифікацій освіти), утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей [3].
Безтелесна Л., Либак І.	Конкурентоспроможність закладу вищої освіти полягає у здатності задовольняти потреби споживачів, приносити суспільну користь, використовувати всі свої конкурентні переваги для ефективного розвитку та швидко адаптуватися до змін на ринку освітніх послуг і праці. (потрібно враховувати взаємозв'язок вищих навчальних закладів із ринком освітніх послуг та праці, а також їх соціальний ефект) [4].
Бідюк А.	Конкурентоспроможність університету визначається конкурентоспроможністю його випускників в результаті підвищення якості їхньої підготовки та готовності до розвитку конкурентних інновацій, що охоплюють усі ключові сфери його функціонування [5].
Бреус С., Сугоняко І.	В умовах реалізації євроінтеграційних прагнень України конкурентоспроможність ЗВО значною мірою визначається конкурентоспроможністю його випускників та спроможністю генерування інновацій, заснованих на знаннях. Рейтингові позиції ЗВО є індикаторами якості освітніх послуг та одночасно показниками рівня конкурентоспроможності системи вітчизняної вищої освіти та ЗВО [6].
Косар Н., Кузьо Н., Сулим Т.	Проведений аналіз засвідчив, що під конкурентоспроможністю ЗВО слід розуміти його здатність найкращим чином задовольняти існуючі та впливати на формування майбутніх потреб споживачів з використанням ціни, якості освітніх послуг та сформованого асортименту на визначеному ринку освітніх послуг у визначений проміжок часу, при цьому забезпечуючи бажану суспільну спрямованість та власний стійкий розвиток освітнього закладу через сформовані конкурентні переваги. Основними характеристиками категорії «конкурентоспроможності ЗВО» є порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність [8].
Тимошенко О.	Процеси, спрямовані на взаємодію та ефективну конкуренцію на ринку освітніх послуг, включають дії як поточних учасників, так і потенційних суб'єктів для досягнення оптимального становища. Передбачає активне використання методів просування освітніх послуг та системний моніторинг ефективності усього освітнього процесу [9].
Холявко Н.	Конкурентоспроможність є складною багаторівневою економічною категорією, дослідження якої має здійснюватися на основі інтегрованого, міждисциплінарного підходу. Мета - утримання високих конкурентних позицій університету на міжнародному ринку освітніх послуг. Умови - потужний кадровий потенціал, концентрація інтелектуального капіталу, інтенсифікація інноваційної діяльності, підвищення якості освітніх і науково-технічних послуг, забезпечення їх трансферу та комерціалізації в реальному секторі економіки, володіння значними фінансовими ресурсами [7].
Шевченко І.	Конкурентоспроможність закладу вищої освіти – це здатність закладу вищої освіти у даний момент часу та у майбутньому здобувати переваги у конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг завдяки ефективним управлінням внутрішніми ресурсами і резервами навчально-методичної та наукової діяльності, адаптації до зовнішніх чинників, найбільш повному задоволенню попиту здобувачів вищої освіти інноваційними освітніми послугами з метою досягнення стратегічних цілей [10].

Джерело: сформовано на основі [1—10].

але повинен враховувати у своїй стратегії. До них належать:

— Соціально-демографічні чинники. Зміни в демографічній ситуації країни (кількість випускників шкіл), міграційні процеси та суспільні переваги щодо певних спеціальностей.

— Економічні чинники. Загальний стан економіки, рівень безробіття, купівельна спроможність населення, державне фінансування та попит на ринку праці на певні професії.

— Політико-правові чинники. Законодавство в галузі освіти, державні стандарти, політика ліцензування та акредитації, а також загальна політична стабільність в країні.

— Технологічні чинники. Швидкий розвиток технологій вимагає від ЗВО постійно оновлювати навчальні програми та методи, щоб відповідати сучасним вимогам.

— Міжнародна інтеграція. Участь у міжнародних програмах обміну (наприклад, Erasmus+), співпраця з іноземними університетами та визнання дипломів на міжнародному рівні.

Ефективне управління та здатність університету гармонійно поєднувати та враховувати ці внутрішні та зовнішні чинники є ключем до досягнення та підтримки його конкурентоспроможності на сучасному ринку освітніх послуг.

Розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність ЗВО, дозволяє перейти до систематизації теоретичних підходів, які деталізують це поняття, що й представлено в таблиці 1.

Узагальнюючи дані таблиці слід зазначити, що більшість науковців конкурентоспроможність ЗВО визначають як його здатність залучати талановитих студентів, забезпечувати високу якість навчання, ефективно готувати випускників до ринку праці, вести активну науково-дослідну діяльність і мати міжнародне визнання. Ці аспекти є вирішальними для позиціонування університету в умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг.

Таким чином, у сфері освіти проблема конкурентоспроможності виходить за межі простої боротьби за студентів. Вона охоплює здатність університету створювати унікальну цінність, що приваблює не лише абітурієнтів, але й талановитих викладачів та науковців, а також інвестиції. Конкурентоспроможний університет — це той, що пропонує якісні освітні програми, має потужну наукову базу, активно співпрацює з бізнесом, інтегрований у міжнародний освітній простір і має позитивний імідж.

Таким чином, глобалізація не тільки ставить виклики, а й змушує освітні заклади постійно вдосконалюватися, що в кінцевому підсумку веде до підвищення якості освіти та зміцнення їхніх позицій на світовому ринку. Це рушійна сила, що сприяє інноваціям і розвитку всього освітнього сектора.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Конкурентоспроможність є якістю будь-якої стратегічно орієнтованої компанії, яка прагне максимально

ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення основної економічної мети — максимізації прибутку. Здатність компанії використовувати наявні ресурси реалізації успішної прибуткової діяльності над ринком є показником її конкурентоспроможності. Представлений матеріал ґрунтовно розкриває актуальність теми конкурентоспроможності ЗВО в Україні. З огляду на ключові виклики — глобалізацію, демографічні зміни, війну, фінансову автономію та вимоги ринку праці — стає цілком очевидним, що конкурентоспроможність ЗВО є не просто економічною категорією, а критичною умовою для їхнього виживання, розвитку та, зрештою, для майбутнього всієї країни. Дослідження підтверджує, що конкурентоспроможність є складною, багатоаспектною категорією. Вона залежить від гармонійної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників: від якості освітніх послуг, наукового потенціалу та фінансової стабільності університету до економічних, соціальних та політичних умов у країні. Аналіз різних наукових підходів до визначення цього поняття дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність ЗВО — це його здатність ефективно залучати талановитих студентів, готувати затребуваних фахівців, генерувати інновації та мати міжнародне визнання. Успіх в умовах конкуренції визначається розумінням і задоволенням інтересів ключових суб'єктів освітнього процесу.

Таким чином, конкуренція виходить за межі простої боротьби за лідерство; вона є динамічною взаємодією, що спонукає освітні заклади до постійних інновацій та адаптації до змін. Здорова конкуренція на ринку освіти сприяє підвищенню якості викладання, розвитку наукових досліджень і, зрештою, підвищенню загального добробуту суспільства.

З огляду на виклики, які постають перед Україною, зокрема в умовах війни та післявоєнної відбудови, конкурентоспроможність освітнього сектора набуває стратегічного значення. Вона є не лише засобом для виживання університетів, а й ключовим інструментом для утримання та повернення талановитої молоді; відновлення економіки шляхом підготовки висококваліфікованих кадрів; інтеграції в європейське та світове співтовариство через гармонізацію стандартів і підвищення якості освіти.

Отже, розвиток конкурентоспроможності ЗВО є невід'ємною частиною стратегії національного відновлення та забезпечення стійкого розвитку країни

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
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. Конкурентоспроможність 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. Конкурентоспроможність вищої освіти в умовах інформаційного суспільства: колективна монографія: у 2 томах. / за заг. ред. д-ра екон. наук, доц. Н. І. Холяво. 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. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи: монографія. Tallinn: Teadmus O?, 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 Vasylova, N.V. (2014), *Doslidnyts'ki universytety: svitoviy 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 O., Tallinn, available at: https://api.teadmus.org/storage/published_books/competitiveness_of_higher_education/monograph.pdf (Accessed 05 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 19.08.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663