

УДК 338.46:378

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-270-3-270

ДИБАЧ І. Л.

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв

ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАТИВНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

В статті роботі запропоновано та обґрунтовано структурно-логічну модель підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти, яка дозволяє враховувати і реагувати на зміни у макро- та мезосередовищі, оцінювати мікросередовище ЗВО, забезпечуючи високий рівень його адаптивності до динамічних умов ринку освітніх послуг та ринку праці. Проведено PEST-аналіз діяльності вітчизняних закладів вищої освіти. Опрацьовано одиничні індекси конкурентоспроможності ЗВО. Запропоновано набір стратегій та стратегічних ініціатив, спрямованих на становлення конкурентоспроможних корпоративно-підприємницьких ЗВО.

Ключові слова: заклади вищої освіти, конкуренція, конкурентоспроможність, корпоративно-підприємницький університет, стратегії конкурентоспроможності.

DYBACH I.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF THE HIGHER EDUCATION CORPORATE AND ENTREPRENEURSHIP: A STRATEGIC APPROACH

Competitiveness has become the basis for successful and efficient economic development. In modern scientific works, competitiveness is identified with win, reliability, quality, competence and efficiency. Increasing the level of competitiveness of the country at the present stage of economic development acquires a radically new meaning. Today, in the conditions of global competition, socialization and informatization of the economy, Ukraine needs to change the priorities of national economic development. It should be noted that traditionally the level of competitiveness of the country is determined by the relevant indices. One of the ten international indices is the Global Competitiveness Index (GCI), which is used to calculate the competitiveness of countries.

The article proposes and substantiates a structural-logical model of enhancing the competitiveness of a corporate-entrepreneurial institution of higher education, which allows to take into account and respond to changes in the macro and mesoscale environment, to evaluate the micro-environment of the university, providing a high level of its adaptability to the labor market and the dynamics of labor market. The PEST analysis of the activity of domestic higher education institutions is carried out. Individual university competitive indices have been worked out. A set of strategies and strategic initiatives aimed at establishing competitive corporate-business universities is proposed.

Keywords: institutions of higher education, competition, competitiveness, corporate-business university, competitiveness strategies.

Вступ. Конкурентоспроможність стала підґрунтям успішного та ефективного розвитку економіки. У сучасних наукових працях конкурентоспроможність ототожнюється з виграшем, надійністю, якістю, компетентністю і ефективністю. Підвищення рівня конкурентоспроможності країни на сучасному етапі розвитку економіки набуває кардинально нового значення. Сьогодні в умовах глобальної конкуренції, соціалізації та інформатизації економіки для України необхідною є зміна пріоритетів національного економічного розвитку. Треба відмітити, що традиційно рівень конкурентоспроможності країни визначають відповідними індексами. Одним із десяти міжнародних індексів є Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), на основі якого розраховується конкурентоспроможність країн.

Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 (The Global Competitiveness Index) [1]. В якому Україна посідає 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти. Найбільш цікавою з точки зору даного дослідження є група «Підсилювачі продуктивності, а саме «Вища освіта і професійна підготовка». Рейтинг системи вищої освіти та професійної підготовки за останні 5 років погіршився, утім цей показник має виражену конкурентну перевагу для нашої країни у порівнянні з іншими. Стабільне покращення не спостерігається ні за однією складовою.

Однією з проблем вищої освіти є організація процесу підвищення кваліфікації населення за допомогою системи безперервної освіти. Важливою є реформа якості освіти, зокрема математичної та природничої підготовки. Питання забезпечення якості вищої освіти стоять на порядку денному Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Освітня діяльність та освітні послуги на сучасному ринку так само, як і будь-який товар, реалізуються в умовах жорсткої конкуренції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у висвітлення теоретичних та практичних питань підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в процесі переходу до соціалізації та інформатизації економіки зробили такі зарубіжні вчені, як А. Бранденбургер, Е.Дж. Блейклі, Дж. Брекер, І. Кірцнер, Дж. Мур, М. Портер, Д. Поланд, А. Сміт, Й. Шумпетер. Дослідженням проблем вищої освіти як фактору забезпечення економічного зростання країни приділена увага у роботах українських науковців В. Андрущенко, Д. Бондаренко, І. Вакарчук, В. Геєць, Б. Данилишин, В. Куценко та ін.

В економічній літературі автори розглядають конкурентоспроможність вищого навчального закладу як комплексну характеристику в умовах конкретного ринку, що дає перевагу над конкурентами, а також створює здатність вузу до постійного функціонування і своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Так, на думку Р. Фатхутдінова конкурентоспроможність вузу – це його здатність: готувати спеціалістів, що витримують конкурентну боротьбу на конкретному зовнішньому або внутрішньому ринку праці; розробляти конкурентоздатні новинки в своїй сфері; проводити ефективну політику відтворення в усіх сферах своєї діяльності [2]. Підтримуючи цей підхід, необхідно зазначити, що, конкурентоспроможність окремого ЗВО ґрунтується сьогодні не тільки на рівні якісної складової його освітніх послуг, а і багато у чому залежить від інтелектуальної, інформаційної, рейтингової, підприємницької, корпоративної, фінансово-інвестиційної та наукової складових, що відповідає сучасному етапу розвитку економіки та новому розумінню ЗВО як корпоративно-підприємницького університету.

Мета статті. Метою публікації є опрацювання стратегічного підходу щодо посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти.

Результати дослідження. Оцінювання такої багатоаспектної категорії, як конкурентоспроможність ЗВО, вимагає системного комплексного підходу. Проведений аналіз існуючих підходів до підвищення конкурентоспроможності ЗВО дозволив дійти висновків про те, що вони здебільше носять рекомендаційний характер та мають слабку орієнтацію на процеси соціалізації та інформатизації суспільства, на вимоги ринку праці, на корпоративну, підприємницьку та інвестиційну складову.

Виходячи з цього, розроблення структурно-логічної моделі підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО виглядає актуальним та практично значущим. Така модель включає (рис. 1): моніторинг конкурентного середовища діяльності ЗВО; діагностування конкурентоспроможності ЗВО; розроблення шляхів підвищення конкурентоспроможності ЗВО.

У відповідності до запропонованої структурно-логічної моделі ЗВО як корпоративно-підприємницький університет здійснює свою діяльність під впливом макросередовища, співпрацює та конкурує з елементами мезосередовища, об'єднує у своєму складі елементи мікросередовища, та має на меті забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку освітніх послуг і збереження наявних і нарощування нових конкурентних переваг.

Використання запропонованої структурно-логічної моделі має цільовий циклічний характер, дозволяє вчасно враховувати і реагувати на зміни у середовищі ЗВО, і тим самим забезпечити високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища; систематизувати вхідні і вихідні інформаційні, оперативно використовувати отриману інформацію в системі управління ЗВО.

Моніторинг конкурентного середовища діяльності ЗВО здійснюється за допомогою аналізу PEST, який передбачає оцінку політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників макросередовища [3]. Такий аналіз ґрунтується на використанні експертних методів. Метою PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій та подій, що впливають на результати діяльності ЗВО та прийнятих стратегічних рішень. Перелік чинників, їх характеристика та узагальнена експертна оцінка наведена у табл. 1.

Таблиця 1

PEST-аналіз діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг

Чинник	Характеристика	Зведена експертна оцінка
Політико-правові	Чинне законодавство в галузі освіти, державна освітня політика; взаємозв'язок законодавства України та міжнародного (Європейського) законодавства в галузі освіти; підвищення уваги держави до освіти: державне регулювання, підтримка, управління конкурентним середовищем в освіті і виробництві; міжнародне визнання, (акредитація освітніх програм, академічна мобільність, сертифікація тощо); перебудова системи вищої професійної освіти на нормативних принципах Болонської декларації; зростання злочинності, наркоманії, алкоголізму та ін.; розшарування суспільства	0,11
Економічні	Відсутність досвіду корпоративного управління ЗВО; модернізація структури освітнього простору країни з виділенням науково-освітніх регіональних центрів; фінансування, гранти, НДР Міністерства освіти та науки та інших відомств; інвестиційний клімат на ринку освітніх послуг; вплив податкової системи; потреба у випускниках ЗВО за різними напрямками; зміна структури фінансування в зв'язку зі створенням науково-освітніх регіональних центрів; низький платоспроможний рівень населення; введення практики освітніх кредитів; висока плата за освітні послуги, в т.ч. додаткові; низька мотивація ППС	0,17
Соціальні	Підвищення інтересу до вищої освіти у населення; погіршення демографічної та міграційної ситуації; низький статус ППС та науковців серед інших професій; зміна (поглинання, приєднання і т.д.) статусу ряду професійних ЗВО при слабкій науково-методичній забезпеченості процесів інтеграції; підвищення статусу (коледж – ЗВО) за рахунок приєднання до університетів регіону; складний контингент абітурієнтів; слабка вмотивованість на навчання	0,05
Технологічні	Формування нового типу суспільства – соціально- та інформаційно орієнтованого; переорієнтація професійної освіти на компетентісно-орієнтовану особистісно-діяльнісно; альтернативні освітні технології; акцент на самостійні форми навчання, розвиток дистанційної освіти; зв'язки ЗВО з підприємствами-партнерами; захист інноваційної та інтелектуальної діяльності ЗВО; перехід на модульно-рейтингову систему; розвинена інформаційна база	0,21
Всього		0,54

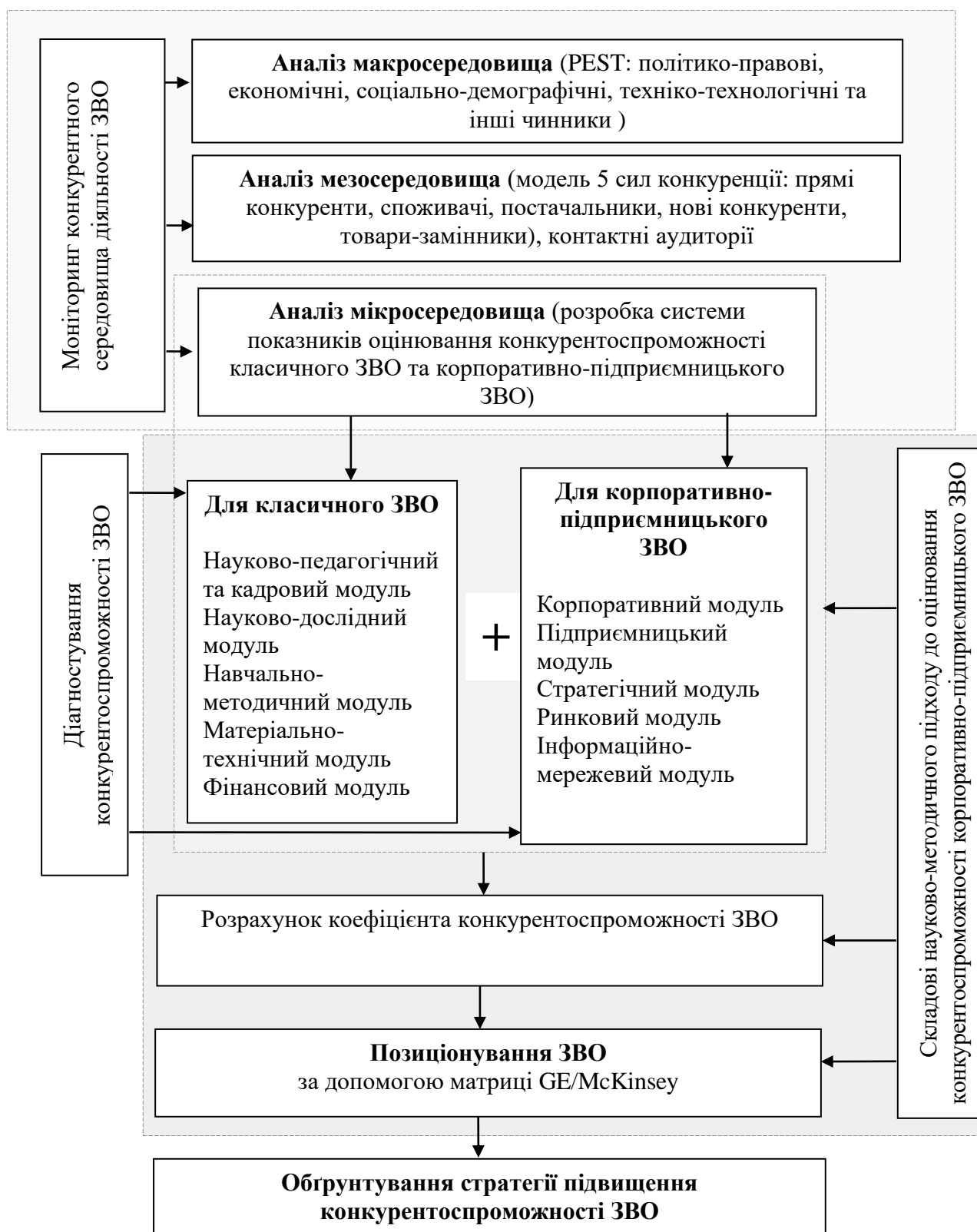


Рис. 1. Структурно-логічна модель підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

Аналіз мезосередовища передбачає дослідження складових моделі 5 сил конкуренції: прямих конкурентів, споживачів, постачальників, нових конкурентів, товарів-замінників). Спостереження за господарською практикою вітчизняних ЗВО дозволяє зробити висновок про значний вплив таких сил конкуренції, як прямі конкуренти, споживачі і послуги-замінники та високу інтенсивність конкуренції в галузі.

Друга складова структурно-логічної схеми передбачає діагностування конкурентоспроможності ЗВО та його позиціонування. Слід зазначити, що сьогодні існує декілька підходів до оцінювання

конкурентоспроможності ЗВО, які відрізняються між собою метою проведення. Найбільш популярним є рейтинговий підхід, коли визначається топ кращих університетів (за різних ознак). Крім того застосовують метод експертних оцінок; метод опитування респондентів, методи порівняльного, статистичного та економіко-математичного аналізу, SWOT та PEST-аналіз, матриця BCG, матриця GE/McKinsey тощо.

Проведений автором аналіз дозволив встановити, що існуючі в даний час методики оцінювання конкурентоспроможності ЗВО носять здебільшого якісний характер, не враховується нова архітектура університетів корпоративно-підприємницького типу, відсутня чітка науково обґрунтована система індикаторів, все це знижує загальну об'єктивність отриманих результатів. Тому своєчасним та значущим є розроблення власного науково-методичного підходу до оцінювання (самооцінювання) конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, етапність якого наведена на рис. 2, та який ґрунтується на використанні таких принципів: використання зовнішнього оцінювання (залучення зовнішніх експертів) та самооцінювання (залучення внутрішніх експертів); врахування корпоративно-підприємницької складової; діяльність на ринку освітніх послуг, ринку інновацій, нових технологій, ринку праці.

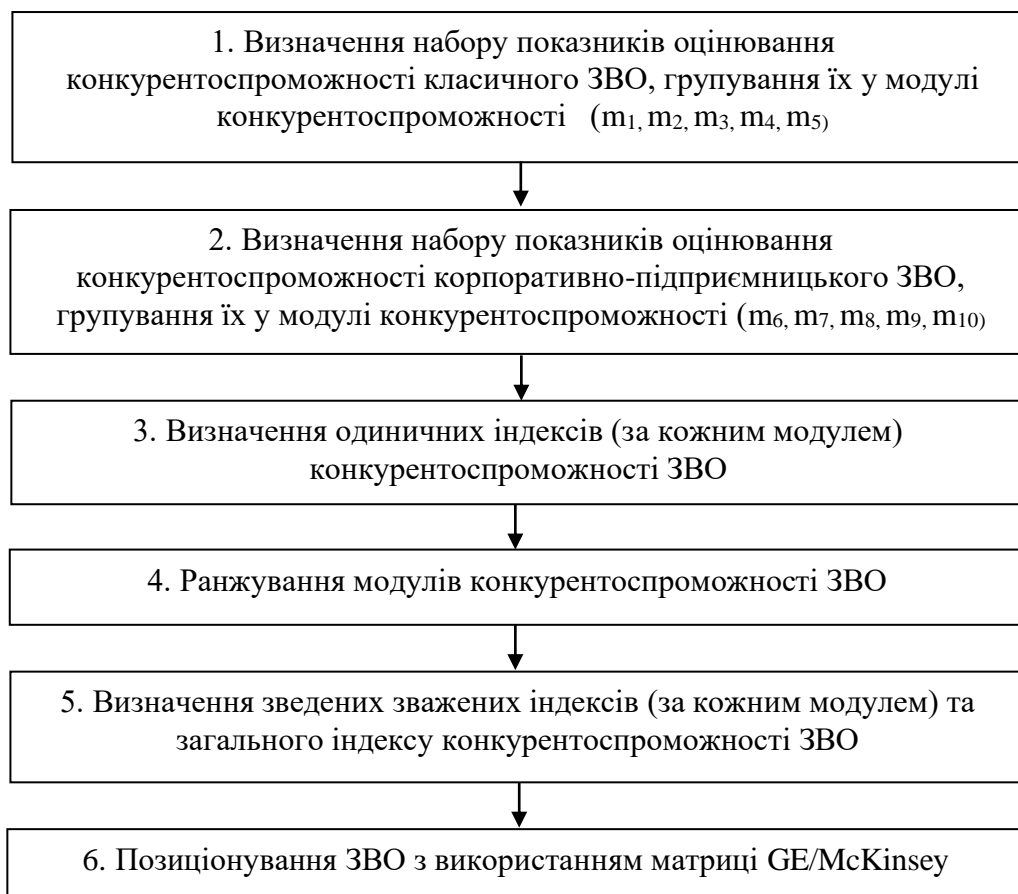


Рис. 2. Етапність науково-методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

Зі всієї сукупності існуючих методів для досягнення поставленої мети доцільно використати диференційований метод, заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності та зведеного зваженого показника конкурентоспроможності [4]. Диференційований метод, адаптований автором для оцінки конкурентоспроможності ЗВО, заснований на зіставленні окремих значень модулів конкурентоспроможності досліджуваного ЗВО зі значеннями бази порівняння і встановлення їх співвідношення.

Щодо першого та другого етапів науково-методичного підходу, то в ході проведення дослідження було визначено, що число та склад показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності ЗВО на різних стадіях його функціонування є досить значним. Тому для спрощення процедури оцінювання їх потрібно систематизувати та угрупувати з урахування проведеного раніше дослідження макро- і мезосередовища, тенденцій і проблем розвитку ринку освітніх послуг, а також існуючих рейтингів та методів оцінки конкурентоспроможності ЗВО. Отримані шляхом узагальнення та конкретизації показників модулі конкурентоспроможності ЗВО наведено у табл. 2.

У результаті узагальнення існуючих підходів модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО угруповано у дві групи – модулі для класичного ЗВО, які поєднують науково-педагогічний та кадровий, науково-дослідний, навчально-методичний, матеріально-технічний та фінансовий модулі, та модулі для

корпоративно-підприємницького ЗВО, що включають корпоративний, підприємницький, стратегічний, ринковий та інформаційно-мережевий модулі.

Таблиця 2

Модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО

Модулі для класичного ЗВО	Позн.	Модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО	Позн.
Науково-педагогічний та кадровий модуль	m ₁	Корпоративний модуль	m ₆
Науково-дослідний модуль	m ₂	Підприємницький модуль	m ₇
Навчально-методичний модуль	m ₃	Стратегічний модуль	m ₈
Матеріально-технічний модуль	m ₄	Ринковий модуль	m ₉
Фінансовий модуль	m ₅	Інформаційно-мережевий модуль	m ₁₀

Корпоративний модуль є одним з найважливіших для нової архітектури ЗВО. Для його оцінки використовується: рівень атестації та акредитації ЗВО; автономність та академічна свобода ЗВО; академічна корпоративна культура та корпоративний кодекс; цінності, норми, традиції; участь в освітніх кластерах; корпоративна структура управління; відповідність корпоративної структури місії та завданням ЗВО; якість, гнучкість та оперативність менеджменту; рівень авторитетності ЗВО; активна участь ЗВО в роботі різних асоціацій і товариств; внутрішня система моніторингу (з залученням експертів) для забезпечення високої якості наукових публікацій; постійне і оперативне оновлення підписки на наукометричні бази даних (Scopus, Web of Science);

Підприємницький модуль є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки саме він пов'язаний з просуванням ЗВО на ринку освітніх послуг, рейтингуванням ЗВО у основних рейтингах, з організацією професійних підприємницьких структур, бізнес-інкубаторів, центрів для створення нових фірм, наукових парків. Він враховує кількість підприємницьких послуг, асортимент освітніх послуг, різноманіття форм і методів навчання, можливість вибудовування для студента індивідуальної траєкторії навчання, впровадження інноваційних курсів і методів викладання, наявність міжнародних освітніх програм, проведення міжнародних заходів (конференцій, симпозіумів, семінарів), реалізацію англійських освітніх програм і просування їх на міжнародний освітній ринок, мобільність навчальних планів та освітніх програм, стажування, підтримку перебування за кордоном, дуальність освіти.

Стратегічний модуль ґрунтується на місії, баченні, стратегічному наборі ЗВО та характеризується популярністю бренду, репутацією ЗВО на ринку праці та серед потенційних споживачів освітніх послуг; використання вертикальної і горизонтальної інтеграції ЗВО (навчально-виробничі комплекси безперервної освіти; університетські комплекси; програми взаємодії з міжнародними університетами); застосування зв'язків з ЗМІ (презентації, репортажі, виступи в пресі); активізація взаємодії з академічним середовищем.

Ринковий модуль оцінюється через географічне місцезнаходження ЗВО; адаптацію до конкурентних умов діяльності; затребуваність випускників на ринку праці; рівень працевлаштування за фахом; цінову політику освітніх послуг (система знижок, система пілг, гнучкість ціноутворення); створення фірмового стилю та профорієнтація через рекламу (директ-мейл, аудіо реклама, телереклама), участь у щорічних виставках, систематичне проведення «дня відкритих дверей», проведення цільових рекламних кампаній; презентації власних великих наукових досягнень, програмних продуктів і ін.

Інформаційно-мережевий модуль включає ІТ-інфраструктуру ЗВО, використання інформаційних технологій, рівень оснащення оргтехнікою, використання сучасних інформаційних технологій в навчальному процесі, електронне навчання та впровадження електронних курсів; автоматизує складні бізнес-процеси ЗВО, об'єднуючи предметні області цих процесів, а також характеризується забезпеченістю корпоративним сайтом, єдиної корпоративної інформаційної системи, доступністю до WiFi Інтернет в корпоративному просторі ЗВО, доступністю батьків студентів до результатів навчання за допомогою корпоративного сайту тощо.

Щодо третього етапу науково-методичного підходу, він передбачає визначення одиничних індексів (за кожним модулем) конкурентоспроможності ЗВО за формулою:

$$OI_i = \frac{P_i}{P_{max}} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (1)$$

де P_{ni} – величина i -го модуля, що досліджується;

P_{nk} – максимально можлива величина i -го модуля (для самооцінки) або величині i -го модуля конкурента, з яким здійснюється порівняння;

n – кількість модулів.

Четвертий етап передбачає ранжування модулів конкурентоспроможності ЗВО експертним методом (табл. 3).

Слід звернути увагу на отримане ранжування модулів конкурентоспроможності ЗВО. Так, за оцінками експертів, найбільшу значущість отримали науково-педагогічний та кадровий (7,2 бал.), підприємницький (7 бал.) та корпоративний (6,2 бал.) за 10-ти бальною шкалою. До експертизи були

залучені висококваліфіковані фахівці. 15% експертів мають науковий ступінь, 40% – працюють в системі державної освіти.

Таблиця 3

Модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО

Модулі ЗВО	Позн.	Експертна оцінка, бал.					Сума рангів	Середнє, бал.	Відх. від серед. суми рангів	Квадрат відх. від середньої суми рангів
		1 екс	2 екс	3 екс	4 екс	5 екс				
Модулі для класичного ЗВО:										
Науково-педагогічний та кадровий модуль	m ₁	8	8	9	5	6	36	7,2	3,7	13,69
Науково-дослідний модуль	m ₂	6	2	4	1	8	21	4,2	-6,3	39,69
Навчально-методичний модуль	m ₃	7	6	1	10	1	25	5	-2,3	5,29
Матеріально-технічний модуль	m ₄	9	1	3	6	2	21	4,2	-6,3	39,69
Фінансовий модуль	m ₅	2	9	7	3	3	24	4,8	-3,3	10,89
Модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО:										
Корпоративний модуль	m ₆	4	10	5	7	5	31	6,2	8,7	75,69
Підприємницький модуль	m ₇	10	5	10	3	7	35	7	7,7	59,29
Стратегічний модуль	m ₈	3	4	2	8	8	25	5	-2,3	5,29
Ринковий модуль	m ₉	1	7	6	2	10	26	5,2	-1,3	1,69
Інформаційно-мережевий модуль	m ₁₀	5	3	8	9	4	29	5,8	1,7	2,89
Всього	–	–	–	–	–	–	273	–	–	254,1

Процедура експертного оцінювання здійснювалась наступним чином: найбільш впливовому модулю конкурентоспроможності ЗВО присвоювалось 10 балів, найменш впливовому – 1 бал. Узгодженість думок експертів вимірювалась за допомогою коефіцієнту конкордації [5]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

S – сума рангів оцінок за всіма об'єктами експертизи;

m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів експертизи.

При цьому величина S розраховувалась за наступною формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2 \quad (3)$$

де x_{ij} – ранг i -го об'єкту експертизи, призначений j -им експертом.

Сума S склала 273. Звідси коефіцієнт конкордації дорівнює:

$$W = \frac{12 \times 276}{5^2(10^3 - 10)} = 0,73.$$

Отримане значення коефіцієнту конкордації показало, що серед експертів спостерігається узгодженість думок. Для оцінки значущості отриманого коефіцієнту конкордації необхідно розрахувати χ^2 та порівняти його з табличним значенням для рівня значущості 0,01.

χ^2 розраховується за формулою:

$$\chi^2 = (n-1) \times m \times W, \quad (4)$$

У даному випадку χ^2 дорівнює 32,85, що перевищує табличне значення χ^2 при ЧСС = 13 та рівні значущості 0,01. Таким чином, коефіцієнт конкордації є значущою величиною, що дозволяє вважати не випадковим узгодження думок експертів.

На п'ятому етапі визначаються зведені індекси за кожним модулем та загальний конкурентоспроможності ЗВО:

$$3I_i = OI_i \times R_i. \quad (5)$$

де R_i – ранг i -го модуля, який визначається як питома вага балу модуля в загальній сумі рангів. Сума усіх ваг дорівнює 1.

Сума зведених індексів за модулями або загальний зведений індекс характеризує рівень конкурентоспроможності ЗВО. Чим ближче загальний зведений індекс до 1, тим більш конкурентоспроможним є ЗВО.

Для оцінки конкурентоспроможності ЗВО обрана 10-ти бальна шкала, тому максимальне значення за кожним модулем дорівнює 10.

У табл. 4 наведена оцінка конкурентоспроможності ЗВО, яка використовується для само оцінювання із залученням експертів. Можливо також за цим методичним підходом проводити відносну оцінку, у порівнянні з конкурентами.

Таким чином, у результаті розрахунків отримано, що зведений індекс конкурентоспроможності ЗВО дорівнює 0,622, що відповідає середньому рівню.

Таблиця 4

Оцінка конкурентоспроможності ЗВО

Модулі ЗВО	Експертна оцінка ЗВО, що досліджується, бал.	Максимальн е значення, бал.	Одиничний індекс (OI_i)	Сума рангів	Ранг модуля (R_i), часток одиниці	Зведений індекс ($3I_i$)
m_1	9	10	0,90	36	0,132	0,119
m_2	3	10	0,30	21	0,077	0,023
m_3	10	10	1,00	25	0,092	0,092
m_4	8	10	0,80	21	0,077	0,062
m_5	4	10	0,40	24	0,088	0,035
m_6	5	10	0,50	31	0,114	0,057
m_7	7	10	0,70	35	0,128	0,090
m_8	4	10	0,40	25	0,092	0,037
m_9	7	10	0,70	26	0,095	0,067
m_{10}	4	10	0,40	29	0,106	0,042
Всього:	–	–	–	273	1,000	0,622

При цьому найбільш сильними модулями ЗВО є науково-педагогічний та кадровий (0,119), навчально-методичний (0,092) та підприємницький (0,09). Найслабшим виявився науково-дослідний модуль (0,023).

Рівень нижче середнього мають також фінансовий (0,035) та стратегічний (0,037) модулі. Результати розрахунків враховуються при реалізації подальших етапів науково-методичного підходу.

Шостий етап науково-методичного підходу – позиціонування ЗВО з використанням матриці GE/McKinsey.

Матриця GE/McKinsey – це багатофакторна модель, яка використовується для відображення, порівняльного аналізу та встановлення стратегічних позицій різних бізнесів, видів діяльності. Матриця містить дев'ять квадрантів, які розташовані в двовимірній системі координат – галузева привабливість та конкурентоспроможність конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником [6]. Вибір матриці GE/McKinsey для позиціонування ЗВО пов'язаний з тим, що вона може бути застосована в освітній установі при наявності у неї великої кількості окремих проектів і напрямків роботи, при визначенні пріоритетності фінансування різних видів діяльності, а також при перерозподілі ресурсів, що відповідає завданням та принципам корпоративно-підприємницького ЗВО (табл. 5).

При цьому використовується нормована шкала від 0 до 1 з рівними відрізками, де інтервал від 0 до 0,4 – низьке значення, від 0,4 до 0,7 – середнє значення, від 0,71 до 1,0 – високе значення.

При побудові матриці виділяються три стратегічні зони. Перша стратегічна зона (зона росту) охоплює квадранти 1, 2, 3 – рекомендується стратегія зростання та розвитку, інвестування та розширення послуг.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадранти 4, 5, 6 – рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу ЗВО до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору врожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9 – рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей необхідно перейти до ліквідації.

Для позиціонування ЗВО з використанням матриці було оцінено привабливість галузі освітніх послуг (з використанням методу PEST-аналізу та моделі 5 сил конкуренції) (0,54) та конкурентоспроможність ЗВО (з використанням диференційованого методу) (0,62). Виходячи з цього,

досліджуваний ЗВО знаходиться в квадранті 5 «Обережний вибірковий розвиток» або «середній бізнес». Таке положення визначає обережну лінію поведінки вузу: здійснювати вибіркове інвестування тільки в перспективні і найменш ризиковані заходи. Свої позиції університет може поліпшити за рахунок правильної диференціації послуг. Дана стратегія передбачає створення і розвиток прибуткових сегментів (наприклад, сфери міжнародного співробітництва) та введення для конкурентів вхідних бар'єрів в такі сегменти. Це буде сприяти підвищенню позицій ЗВО в загальному рейтингу, зростання престижності закладу, що, в свою чергу, дасть можливість залучити нових студентів і викладачів, збільшити частку установи на ринку освітніх послуг.

Таблиця 5

Матриця GE/McKinsey (стратегія / рекомендації)

Конкурентна позиція ЗВО	Привабливість ринку освітніх послуг		
	Висока (0,71 – 1,0)	Середня (0,4 – 0,7)	Низька (0 – 0,4)
Сильна (0,71 – 1,0)	1. Стабільне лідерство / активне інвестування у розвиток підприємництва, розширення сфери послуг, підтримка конкурентних переваг	3. Використання конкурентних позицій, пошук нових сфер діяльності, інвестування з метою підвищення прибутковості	6. Обережне інвестування, спеціалізація на обмежених перевагах галузі, пошук нових ніш
Середня (0,4 – 0,7)	2. Генерація прибутку / Інвестування в посилення позицій окремих проектів / бізнесів	5. Обережний вибірковий розвиток, пошук конкурентних переваг / Вибіркове інвестування	8. Зменшення інвестування, збір врожаю та вихід з ринку
Слабка (0 – 0,4)	4. Вибіркове обережне інвестування в посилення бізнесу, концентрація на привабливих сегментах / вихід з ринку	7. Поступове згортання бізнесу, короткострокові дії, мінімальні вкладення / Збір врожаю	9. Швидка ліквідація та вихід з ринку / припинення інвестування, елімінація

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО, який ґрунтується на двоєдиній системі модулів (для класичного та корпоративно-підприємницького ЗВО), поєднаних зведеним індексом, дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності ЗВО, його підприємницькі та інші можливості та інвестиційні позиції університету з використанням матриці GE/McKinsey. У роботі обґрунтовано модулі оцінювання конкурентоспроможності для класичного та корпоративно-підприємницького ЗВО, надана їх характеристика. На підставі отриманого зведеного індексу конкурентоспроможності та стратегічної позиції заклад вищої освіти має можливість оцінювати своє місце на ринку освітніх послуг та ринку праці і ефективно корегувати стратегію сталого розвитку.

Повертаючись до структурно-логічної моделі підвищення конкуренто-спроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, слід зупинитися на останній її складовій – обґрунтуванні стратегії підвищення конкуренто-спроможності ЗВО, яка тісно пов'язана з попередніми складовими (табл. 6).

Таблиця 6

Розроблення стратегії та стратегічних ініціатив підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

Модулі ЗВО	Стратегії та стратегічні ініціативи
1	2
Науково-педагогічний та кадровий модуль (m ₁)	Кадрова стратегія реалізується через: підвищення рівня професіоналізму; компетентнісний та соціальноорієнтований підхід; адресність системи професійної підготовки та перепідготовки; стратегічні ключові компетентності; підвищення якості життя співробітників; ефективну систему мотивації.
Науково-дослідний модуль (m ₂)	Науково-дослідна стратегія реалізується через: фундаментальні та прикладні дослідження; кореспондування науково-дослідницької роботи з іншими видами робіт; розвиток системи проривних наукових досліджень; розвиток інтелектуального потенціалу; розвиток наукових шкіл.
Навчально-методичний модуль (m ₃)	Навчально-методична стратегія реалізується через: надання широкого спектру освітніх продуктів і послуг; розширення магістерських та бакалаврських програм, у тому числі за рахунок міждисциплінарних зв'язків; оптимізацію навчальних планів, дуальність освіти; електронне консультування; індивідуалізацію навчання.
Матеріально-технічний модуль (m ₄)	Матеріально-технічна (логістична) стратегія реалізується через: розвиток матеріально-технічної бази; оптимізацію матеріально-технічних витрат; збільшення питомої ваги електронних закупівель; розвиток електронної логістики.

1	2
Фінансовий модуль (m ₅)	Фінансова стратегія реалізується через: зростання доходності та інвестиційної привабливості освітніх послуг; капіталізацію освітніх процесів, інноваційних продуктів та послуг; створення нових джерел доходів; оптимізацію освітніх та наукових витрат; максимізація прибутковості в системі безперервної освіти; розвиток освітнього кредитування; використання ендаумент-фондів, фандрейзингу.
Корпоративний модуль (m ₆)	Корпоративна стратегія реалізується через: забезпечення стійкого розвитку корпоративної структури; формування та реалізацію корпоративної культури та інтрапренерства; залучення та збереження корпоративних клієнтів; превентивне та гнучке управління корпоративними ризиками; впровадження нових форм міжнародного співробітництва.
Підприємницький модуль (m ₇)	Підприємницька стратегія реалізується через: створення підприємницьких структур (центрів підприємництва, бізнес-інкубаторів); формування унікального конкурентного портфеля освітніх послуг; формування іміджу системного інтегратора; систематичне проведення тренінгів, консультацій з питань інновацій, підприємництва, соціального підприємництва.
Стратегічний модуль (m ₈)	Конкурентна та маркетингова стратегія реалізується через: зв'язки з промисловістю та бізнесом, міжнародну інтеграцію; розвиток стратегічного партнерства; горизонтальну інтеграцію (з ЗВО-партнерами); вертикальну інтеграцію (створення навчально-виробничих комплексів); диверсифікацію (консалтингові структури, патенти тощо).
Ринковий модуль (m ₉)	Ринкова стратегія реалізується через: ринок наукових досліджень; ринок абітурієнтів (географічна присутність у всіх регіонах; сегментація клієнтської бази); ринок роботодавців; розвиток регіональних філій; розвиток додаткових спеціалізованих послуг.
Інформаційно-мережевий модуль (m ₁₀)	Стратегія інформаційної капіталізації реалізується через: побудову моделі мережевої взаємодії та дистанційного навчання; інтегровану платформу для всіх інформаційних систем; корпоративну інформаційну безпеку; взаємодію з партнерами ІТ-лідерами; активізацію контуру зворотного зв'язку

Стратегія ЗВО являє собою комплексну довгострокову системну дію та її реальне здійснення на основі всебічного вивчення всіх закономірностей, зовнішніх і внутрішніх чинників, поставлених цілей і завдань, що забезпечують ефективність діяльності освітньої установи.

Для кожного модуля конкурентоспроможності ЗВО визначаються стратегічні ініціативи, необхідні для досягнення цілей. План дій, який забезпечує ресурси для стратегічних ініціатив, повинен розглядатися як комплекс інвестицій, а не перелік відокремлених проєктів.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок. Завоювання лідируючих конкурентних позицій для корпоративно-підприємницького ЗВО стає можливим при запуску комплексу стратегічних планів та програм, за допомогою яких будуть досягненні поставлені цілі, завдання та місія його існування.

Досліджуючи досвід успішного функціонування світових освітніх систем можна сформулювати наступні засади посилення конкурентоспроможності вищої освіти України:

- вища освіта має бути більш інноваційною, стратегічною і відповідальною за результат, тобто готувати освічених працівників, які в змозі виконувати складні завдання, швидко адаптуватися до зміни середовища й нових вимог економіки;

- якісна вища освіта й професійна підготовка повинні брати активну участь у створенні додаткової вартості, що є характерним для економік, які намагаються рухатися вперед, не обмежуючись звичайними виробничими процесами і продукцією;

- ВНЗ країни необхідно готувати не тільки фахівців, але й науковців, тобто слід підвищити якість наукомістких університетів, які відіграють життєво важливу роль в економічній конкурентоспроможності країни. Тобто наука повинна давати реальні результати, котрі здатні покращувати життя суспільства, функціонування бізнесу та держави;

- державі має проводити ефективну політику щодо розвитку освіти, науки та залучення інвестицій в дану галузь, оскільки в умовах формування глобальної економіки знання є рушійною силою економічного зростання.

Література

1. The Global Competitiveness Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>
2. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью вуза / Р. Фатхутдинов // Высшее образование. – 2006. – № 9. – С. 30-35.
3. Сидорин А. В., Сидорин В. В. PEST-анализ как технология формирования стратегии технического университета / А. В. Сидорин, В. В. Сидорин // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 11-5. – С. 754-762.
4. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
5. Лагутин М. Б. Наглядная математическая статистика: Учебное пособие. / М. Б. Лагутин. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007. – 472 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю.Б. Иванова, О.М.Тищенко. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 384 с.

References

1. The Global Competitiveness Index [Elektronny`j resurs]. – Rezhym dostupa: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>
2. Fatxutdy`nov R. Upravleny`e konkurentospobnost`yu vuza / R. Fatxutdy`nov // Vysshee obrazovany`e. – 2006. – # 9. – S. 30-35.
3. Sy`dory`n A. V., Sy`dory`n V. V. PEST-analy`z kak texnologiy`ya formu`rovany`ya strategiy` texny`cheskogo uny`versy`teta / A. V. Sy`dory`n, V. V. Sy`dory`n // Mezhdunarodny`y zhurnal pry`kladny`x y` fundamental`ny`x y`ssledovany`j. – 2014. – # 11-5. – S. 754-762.
4. Konkurentospromozhnis`t` pidpry`yemstva : ocinka rivny`a ta napryamy` pidvy`shhennya : [monografiya / za zag. red. O. G. Yankovogo]. – Odesa : Atlant, 2013. – 470 s.
5. Laguty`n M. B. Naglyadnaya matematy`cheskaya staty`sty`ka: Uchebnoe posoby`e. / M. B. Laguty`n. – M.: BY`NOM. Laboratory`ya znany`j, 2007. – 472 s.
6. Teorety`chni osnovy` konkurentnoyi strategiyi pidpry`yemstva: Monografiya / Za zag. red. Yu.B. Ivanova, O.M.Ty`shhenka. – X.: VD «INZhEK», 2006. – 384 s.

Рецензія/Peer review : 11.04.2019

Надрукована/Printed : 05.06.2019
Рецензент: д. е. н., проф. Коваль Л. М.