Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕТз-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

Віктор САПЄЛКІН

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук,
доцент

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
проректор з науково-дослідної роботи
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»

_____ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«_7_» _грудня_ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Сапєлкіна Віктора Васильовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка та шляхи підвищення конкурентоспроможності організації»

керівник роботи Заднєпровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу 14.10.2024 року №2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи « 6 » грудня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні та методичні основи оцінки та забезпечення конкурентоспроможності ЗВО; обґрунтувати наукову гіпотезу підвищення конкурентоспроможності ЗВО за рахунок комбінування конкурентних переваг освітніх та інфраструктурних послуг, що надаються ЗВО кінцевому споживачу; провести аналіз системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ; сформулювати рекомендаційні заходи щодо підвищення сутнісної конкурентоспроможності ХНМУ.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «__30__» _____вересня_____ 2024 р.

Здобувач вищої освіти _____ Віктор САПЄЛКІН
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Керівник роботи _____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Гарант освітньої програми _____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

1. ЗВО – заклад вищої освіти.
2. ОПВО – освітні послуги вищої освіти.
3. ЯОП – якість освітніх послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗВО 10
1.1. Зміст поняття «конкурентоспроможність» 10
1.2. Концепція та чинники конкурентоспроможності ЗВО як підприємств сфери послуг 20
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХНМУ 30
2.1. Оцінка стану системи забезпечення конкурентоспроможності Харківського національного медичного університету (ХНМУ) 30
2.2. Оцінка ролі і стану викладацького складу ХНМУ 39
2.3. Ідентифікація методів управління сутнісною конкурентоспроможністю ХНМУ 44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ХНМУ НА ОСНОВІ КСВ 53
3.1. Чинники внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності ХНМУ як елементи підвищення рівня конкурентоспромождності 53
3.2. Стейкхолдери як ключовий елемент оцінки конкурентоспроможності ХНМУ 58
3.3. Оцінка поточних програм КСВ ХНМУ 60
ВИСНОВКИ 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ 74

ВСТУП

В основі конкурентоспроможності ЗВО лежить безліч факторів, основним з яких є якість освіти. ЗВО, як організація сфери послуг крім основної освітньої послуги, надає й додаткові послуги, відсутність яких в сучасних умовах жорсткою конкуренції істотно знижує привабливість ЗВО для кінцевого споживача – студентської молоді.

В даний час для планування діяльності ЗВО в майбутньому дуже важлива його оцінка конкурентоспроможності. Основні моменти, що зумовлюють важливість проведення оцінки, це:

— розробка заходів по підвищення ефективності діяльності ЗВО;

— розробка програм по виходу на нові ранки освітніх послуг;

— формування та зміна цінової та маркетингової політики та ін..

Варто зазначити, що постійно змінюються вимоги до конкурентоспроможності ЗВО, оскільки економіка характеризується високим рівнем глобалізаційних ризиків та невизначеності, безперервним наростанням конкуренції між ЗВО, постійною зміною пріоритетів у сфері надання освітніх послуг та людського капіталу. Інноваційний розвиток економіки суттєво гальмує низька конкурентоспроможність системи вищої освіти та загалом надання неякісних освітніх послуг, а також їх суттєва невідповідність цим вимогам ринку праці.

Нині такі характеристики сфери освіти, як структурні, функціональні, ідеологічні, ціннісні та організаційні, розвиваються дуже швидко та динамічно. До основних змін можна віднести підвищення вимог до якості професійної вищої освіти від споживачів, безумовно змінюються й економічні умови ринку праці та діяльності ЗВО, постійно оновлюються технології навчання. У ЗВО є право на вільне провадження підприємницької діяльності, що приносить дохід. Усе це призводить до збільшення конкурентної боротьби у сфері освітніх послуг.

ЗВО постійно конкурують між собою за ресурси та потенційних споживачів освітніх послуг і знаходяться при цьому в досить складних умовах, оскільки знаходяться під контролем державної політики та змушені дотримуватися всіх її вимог. Конкуренція між українськими ЗВО також посилюється і через зростання впливу на освіту України закордонних ЗВО. Самі вимоги необхідні для досягнення ЗВО високої ЯОП та показників конкурентоспроможності.

Ринок праці та споживачі хочуть бачити від ЗВО високу якість освітніх послуг, її сформований привабливий імідж. Тим самим в реальних економічних умовах оцінка конкурентоспроможності ЗВО має враховувати, як рівень її ресурсного потенціалу, що визначає можливості та здібності ЗВО по формуванню цінностей, так й результат функціонування фінансових, організаційних, стратегічних механізмів. Важливість оцінки конкурентоспроможності ЗВО може бути обумовлена необхідністю та важливістю розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності, залучення інвесторів, вибором партнерів для співробітництва та визначення становища на ринку загалом. Для цього, в першу чергу, необхідна оперативна та об'єктивна оцінка конкурентоспроможності ЗВО, на підставі якої можна було б як оцінити ефективність діяльності, так і запропонувати заходи з її підвищення.

В умовах розвитку ринку конкурентоспроможність ЗВО – це не просто економічний термін, це філософія роботи освітньої установи, за якою вибудовується все різноманітність стратегічних та тактичних прийомів функціонування та розвитку.

Все перелічене вище характеризує актуальність та практичну значущість кваліфікаційної роботи магістра за даною темою.

Основною метою проведення оцінки конкурентоспроможності ЗВО є визначення їх положення на ринку освітніх послуг, а також пошук нових джерел її підвищення. У справжніх ринкових умовах конкурентоспроможність ЗВО визначається його готовністю до постійного та безперервного ін-

новаційного процесу, який ґрунтується на використанні існуючих та нових знань.

Проблемі конкурентного суперництва на ринку велику увагу приділено в роботах класиків політекономії: А. Сміта, А. Курно, Ф. Еджуорт, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна, Ф. Хайєка, А. Маршалла та інших. Поняттю «конкуренція» приділено увагу в роботах Г.Л. Азоева, О.І. Драгана, П.С. Завьялова, Ю.М. Мануйловича, Л.Ф. Чумак та багатьох інших.

Теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності ЗВО з різним ступенем повноти розглядалися у роботах Л.І. Безтелесної, І.А. Либак, А.В. Шевченко, А.С. Шворак, А. Бідюк, К.В. Кравченко, О.В. Тимошенко та ін..

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність ЗВО, а саме Харківського національного медичного університету (далі ХНМУ).

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі забезпечення конкурентоспроможності ЗВО.

Метою дослідження є розробка методичного інструментарію оцінки та підвищення конкурентоспроможності ЗВО.

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку та вирішення наступних основних завдань:

- розглянути теоретичні та методичні основи оцінки та забезпечення конкурентоспроможності ЗВО;
- обґрунтувати наукову гіпотезу підвищення конкурентоспроможності ЗВО за рахунок комбінування конкурентних переваг освітніх та інфраструктурних послуг, що надаються ЗВО кінцевому споживачу;
- провести аналіз системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ;
- сформулювати рекомендаційні заходи щодо підвищення сутнісної конкурентоспроможності ХНМУ.

У роботі використані такі методи дослідження: системний аналіз, структурний аналіз, статистичний аналіз, методи порівняння, класифікації, узагальнення, моделювання.

Наукова новизна результатів дослідження: запропоновано методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності ЗВО, що включає:

— методику розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності ЗВО, що відбиває позиції чотирьох зацікавлених сторін освітньої діяльності: здобувачів, батьків, викладачів, роботодавців;

— алгоритм вибору напрямів підвищення конкурентоспроможності ЗВО на основі виробленої оцінки та відбору заходів, які найбільш ефективно її піднімають, що дозволяє більше точно оцінювати конкурентні позиції ЗВО, відстежувати динаміку їх зміни та ефективно коригувати.

Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості ефективного підвищення конкурентоспроможності ЗВО під час використання запропонованих методичних розробок.

Апробація результатів роботи відображена у тезах XV Міжнародній науково-практичній конференції «Self-development: the key to success and personal growth».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗВО

1.1. Зміст поняття «конкурентоспроможність»

Саме поняття «конкуренція» відноситься до тих економічних категорій, за сутністю яких немає однозначного визначення, у них відбиваються різноманітні аспекти. Про це поняття написано дуже багато праць, у кожній у тому числі конкуренція розкривається по-своєму.

Слово «конкуренція» спочатку увійшло в економічну теорію з побутової мови і протягом багатого часу означало лише незалежне суперництво двох чи більше осіб [1]. Конкуренція розглядалася як внутрішня властивість людини, властива їй за натурою, яка природним чином проявляється і в економічній поведінці людей, які прагнуть суперництва.

Вперше А. Сміт у роботі «Дослідження про багатства народів» спробував внести ясність в визначення конкуренції. Сутність конкуренції, за А. Смітаом – це сукупність взаємопов'язаних спроб продавців встановити контроль на ринку в довгостроковій перспективі.

Конкуренція традиційно розглядається у трьох аспектах (рис. 1.1): поведінковому (як боротьба за клієнта на конкурентному ринку), структурному (визначається ступінь свободи покупця та продавця на ринку та методи виходу з нього), функціональному (суперництво старого з новим).

Г.Л. Азоева наголошувала, що конкуренція можлива, коли на ринку присутні і реалізують свою продукцію не один, а якнайбільше товаровиробників. За її визначенням, конкурентний ринок – частина ринкового простору, де як продавці товарів і послуг виступають конкурентні між собою, що діють самостійно і відокремлено товаровиробники [3].

О.І. Драган в своїй роботі зазначає, що, коли перед менеджерами ставлять завдання створити нові конкурентні переваги, вони починають порівню-

вати становище своєї організації з організаціями конкурентів, оцінюють їхню діяльність і намагаються зробити свій продукт набагато кращим. Можна дійти невтішного висновку, діяльність організації визначається нормами і впливом конкурентів [4].

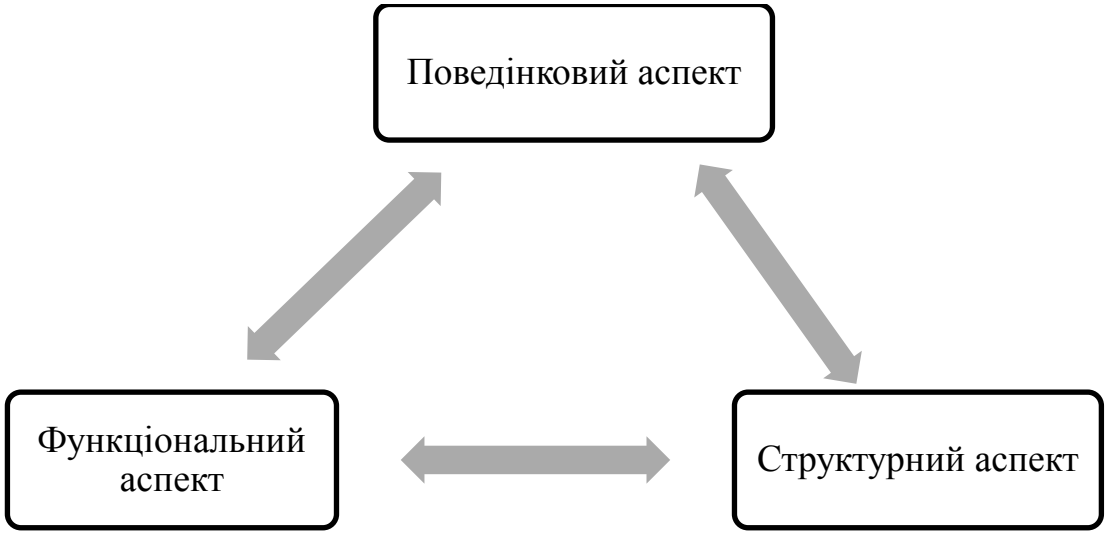

Рисунок 1.1. – Класичні аспекти розляду поняття «конкуренці». *Джерело: складено автором на основі джерел [6; 15]*

Важливо, що конкуренція найбільш благотворно впливає на розвиток підприємництва. За наявності конкуренції у цій сфері повною мірою використовуються знання, отримані суспільством, і навіть відбувається їх ринковий відбір у розвиток виробництва, оскільки у конкурентної боротьбі виживають і реалізуються саме ті, хто дає максимальну ефективність [6].

Ю.М. Мануйлович зауважує, що економіст розглядає конкуренцію над термінами суперництва як такого. Економіст скаже, що ринок абсолютно конкурентний, коли фірми встановлюють ціну на свою продукцію на рівні граничних витрат, і витрати мінімізуються за рахунок внутрішньої ефективності. Це не обов'язково вимагає великого числа суперників. Коли вхід і вихід не вимагають витрат, ринки може бути цілком конкурентні навіть із однією фірмою, яка обслуговує весь ринок [7]. Він підкреслює, що навіть на рин-

ках, де рухомими силами конкуренції служать не інновації, а ціни, ні тісні зв'язки між концентрацією та конкуренцією.

Необхідно відзначити масштабну спробу створення загальної теорії конкуренції Ш. Ханта, яка також відома як теорія ресурсних переваг (Resource-Advantage теорія). Визначаючи конкуренцію як «постійну боротьбу фірм за порівняльні переваги в ресурсах, які забезпечуватимуть ринкову позицію конкурентної переваги на деяких сегментах ринку та, отже, найбільшу фінансову ефективність», Хант формулює такі базові передумови своєї теорії (рис. 1.2).

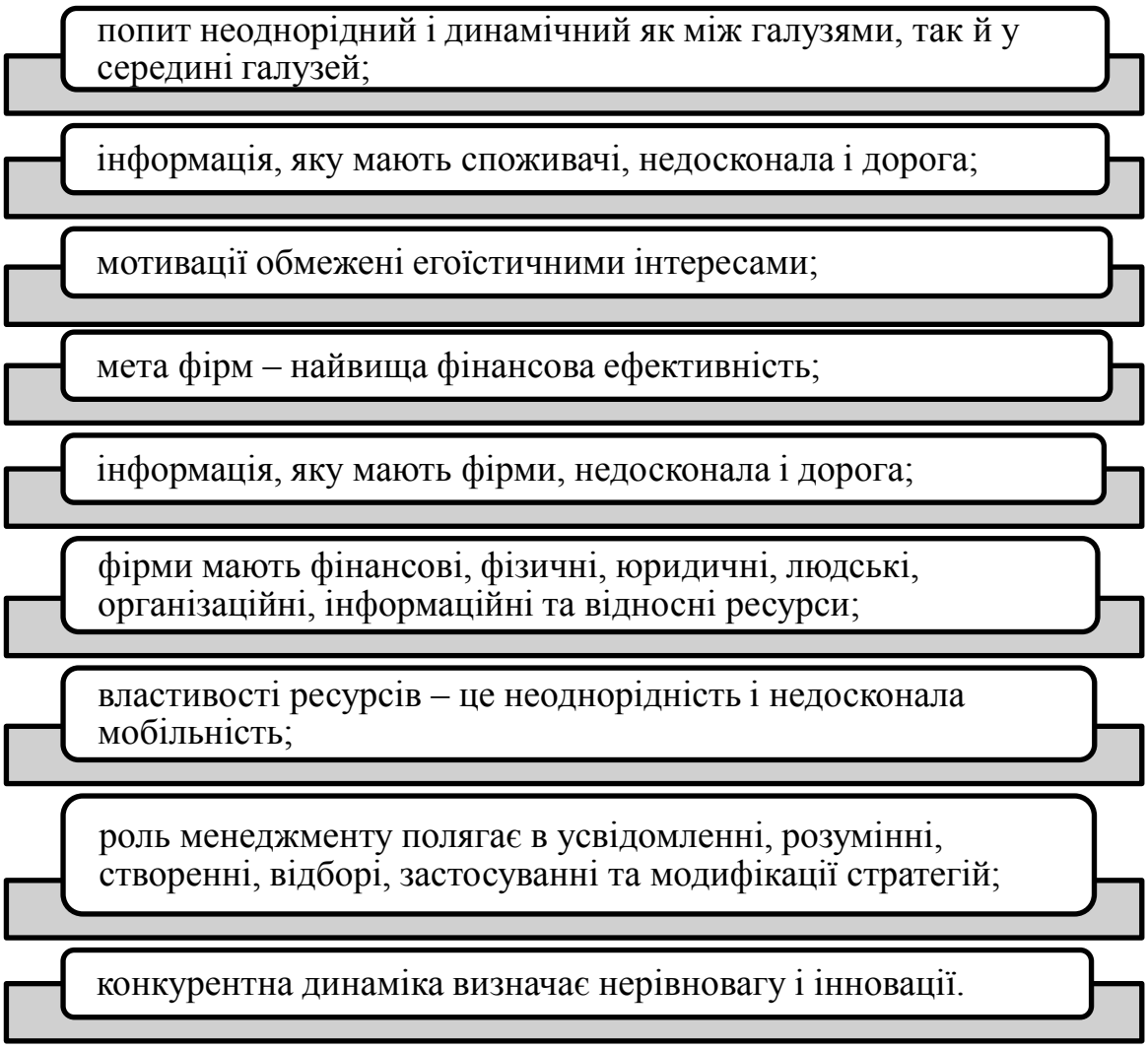

Рисунок 1.2. – Основі постулати теорія ресурсних переваг Ш. Ханта. *Джерело: складено автором на основі джерел [19]*

Розвинені на основі цих передумов позитивні та нормативні положення нової теорії не знайшли підтримки серед дослідників. Вони наголосили на таких ключових недоліках підходу, як відсутність обліку практики маркетингу, недостатня обґрунтованість практичних рекомендацій та ін..

Набагато пізніше, Е. Чемберлін визначає конкуренцію як гру, у якій кожен із двох або більше індивідів, організмів чи організацій намагаються присвоїти якнайбільше обмеженого ресурсу, якого не вистачає на всіх. Те, що один виграє, інший втрачає [8]. У грі як загальної моделі конкуренції, він виділяє такі ролі або рольові позиції: конкуренти, предмет суперництва, бенефіціари, жертви, арбітри, законодавці та регулятори, інші суб'єкти, які торкаються процесу конкуренції.

Конкуренція між ЗВО виконує ті ж функції, що і ринкова конкуренція, але враховує при цьому специфіку вишів. Поняття між університетської конкуренції відображається у такій характеристиці, як конкурентоспроможність. Розглядаючи конкурентоспроможність ЗВО, зазначимо, що терміни «конкуренція» та «конкурентоспроможність» у сучасній вітчизняній економічній науці вже достатньо чітко визначено, і хоча з цього приводу є різні погляди, де вони не суперечать один одному, а доповнюють.

Управління конкурентним потенціалом ЗВО тісно пов'язано з управлінням його конкурентоспроможністю, що у свою чергу забезпечує конкурентоспроможність національної економіки. Це твердження ґрунтується на державній цільовій програмі розвитку освіти, в якій сказано про те, що необхідно формувати гнучку та диверсифіковану систему професійної освіти, яка відповідатиме всім вимогам ринку праці та потребам інноваційної економіки, як у секторі освітніх програм, так і в секторі умов та матеріально-технічному оснащенні процесу навчання [11]. Отже, можна стверджувати, що існує взаємозв'язок між конкурентоспроможністю економіки держави і конкурентоспроможністю її системи освіти.

Таким чином, з погляду різних авторів, конкурентоспроможність ЗВО визначається як здатність готувати висококваліфікованих спеціалістів відпо-

відно до вимог ринку праці; надавати якісні освітні послуги; задовольняти запити споживачів з досягнення відповідного рівня освіти; наявність у ЗВО конкурентних переваг. Автор наголошує, що ніхто з авторів не розглядає конкурентоспроможність як здатність ЗВО цілеспрямовано залучати споживачів (абітурієнтів) до споживання своїх послуг.

Для уточнення поняття та структуризації факторів конкурентоспроможності ЗВО як підприємств сфери послуг розглянемо основні компоненти схеми, особливості і головні результати надання ОПВО (рис. 1.3).

Схема процесів надання якісних і конкурентоспроможних ОПВОпершим своїм компонентом передбачає планування процесів надання даних освітніх послуг, а саме:

— проведення комплексу маркетингових досліджень національного та регіональних ринків освітніх послуг вищої освіти, а також ринку середньо-спеціальної професійної освіти;
— вивчення національного та регіональних ринків праці для розуміння найбільш затребуваної та пріоритетної спрямованості підготовки спеціалістів вищої кваліфікації;
— вивчення рівня задоволеності роботодавців у країні та в окремих регіонах якістю та результатами підготовки випускників у ЗВО;
— коригування, поліпшення традиційних спеціальностей та введення нових необхідних національній та регіональній економікам спеціальностей.

Рисунок 1.3. – Основні компоненти схеми процесів надання освітніх послуг вищої освіти. *Джерело: складено автором*

Наступним важливим компонентом схеми процесів надання якісних і конкурентоспроможних освітніх послуг ЗВО є компонент, пов'язаний з проектуванням процесів надання ЗВО освітаніх послуг у частині:

— розроблення навчальних планів для обраних спеціальностей підготовки з обліком вимог діючих освітніх стандартів і з обліком запитів місцевих роботодавців;

— розробки методичного, кадрового та програмного супроводу процесів надання освітніх послуг, таких, наприклад, як складання розпису занять.

Компонент схеми процесів надання якісних і конкурентоспроможних ОПВО «Організація закупівельних ресурсів, які необхідні для ведення освітньої діяльності у вищій школі» включає проведення підбору та відбору на конкурсних принципах відповідно до встановлених критеріїв підприємств-партнерів для подальшого проходження практик, різних навчальних центрів, орієнтованих на перепідготовку співробітників і викладачів, видавців базової та основної навчальної літератури для включення її в бібліотечний фонд; постачальників необхідного навчального устаткування, нарешті, власне, відбір різних груп абітурієнтів для навчання за реалізованими програмами підготовки. Зазначений компонент у складі схеми забезпечує раціональну організацію у ЗВО безпосередньо навчальних процесів і забезпечення їх усіма необхідними ресурсами, які необхідні для здійснення запроектованих процесів надання освітніх послуг у ЗВО.

Наступний компонент схеми процесів надання якісних та конкурентоспроможних ОПВО «Моделювання та управління соціальними об'єктами інфраструктури ЗВО» пов'язаний зі здійсненням комплексу процесів, спрямованих на формування достатнього та необхідного інфраструктурного комплексу ЗВО, що робить процеси споживання освітніх послуг комфортними та безперервними. Практика показує, що чим більш розвинений та різноманітний інфраструктурний комплекс ЗВО, тим вищий рівень задоволеності здобувачів від споживання ОПВО і тим більше планомірний процес формування компетенцій та здобувачів за рахунок раціональності процесів передачі знань та умінь від професорсько-викладацького складу та інших працівників ЗВО.

Компоненти схеми процесів надання якісних та конкурентоспроможних ОПВО «Моделювання та управління персоналом ЗВО» та «Моделювання та розвиток освітнього середовища ЗВО» направлені на розширення числа факторів конкурентоспроможності ЗВО за рахунок створення точок диференціації у пропозиції освітніх послуг ЗВО та рахунок забезпечення підвищення соціально-економічного потенціалу ЗВО.

Завершальним компонентом схеми процесів надання якісних та конкурентоспроможних ОПВО виступає безполсередньо компонент «Надання освітніх послуг вищої освіти», в рамках якого відбувається здійснення основних навчальних та освітніх процесів, що закінчуються досягненням запланованих здобувачами результатів знаходження у ЗВО. Далі, за допомогою зворотного зв'язку з цільовими аудиторіями, встановлюється необхідність та основна спрямованість реінжинірингу навчальних та освітніх процесів ЗВО.

Подана структуризація компонентів схеми процесів надання якісних та конкурентоспроможних освітніх послуг дозволяє зафіксувати наступні особливості та результати процесів надання освітніх послуг вищої освіти.

Особливості процесів надання якісних та конкурентоспроможних освітніх послуг вищої освіти:

— переважна націленість досліджуваних процесів забезпечення відтворення інтелектуальних ресурсів, що в умовах сучасної економіки значно підвищує рівень вимог до професіоналізму працівників та співробітників ЗВО;

— планомірне здійснення поділу споживачів ОПВО на зовнішніх та внутрішніх споживачів, що дозволяє вишам моделювати різну спрямованість, зміст та рівень якості освітніх програм, що, в свою чергу, робить неминучим процеси оцінки ЯОП, у тому числі, і оцінки, проведені поза межами ЗВО, на базі експертно-аналітичних досліджень;

— забезпечення багатофункціональності для всіх ОПВО для подальшої інтеграції та одночасної реалізації у ЗВО виховної, розвиваючої та освітньої функції для підвищення рівня конкурентоспроможності, компетентності та патріотичність підготовлених спеціалістів;

— стратегічна орієнтованість на конкретні групи споживачів освітніх послуг вищої освіти, а не на переваги окремих споживачів, що пов'язано з реалізованим сучасними ЗВО країни та світу загальноорієнтованих підходів до ведення навчальної та освітньої діяльності;

— у сучасному суспільстві освіченість сприймається як кінцева сторона споживання освітніх послуг вищої освіти, при цьому ЗВО грає, певною мірою, вирішальну, але не ключову роль у формуванні освіченості, внаслідок чого, у процесах надання освітніх послуг найбільший акцент робиться на забезпечення високої якості взаємодії здобувачів із зовнішнім соціально-економічним середовищем, що знаходить своє відображення у змісті освітніх програм ЗВО;

— суттєва тривалість періоду надання освітніх послуг вищої освіти, що робить мінливим і нестабільним повний цикл реалізації освітніх програм ЗВО, що в умовах можливих змін державних освітніх стандартів, складу викладачів та співробітників, нормативної бази, методичного і інформаційного забезпечення, змушує цілі аудиторії пред'являти високі вимоги до рівня сформованості інфраструктурного комплексу ЗВО, здатного забезпечити ЗВО облік усіх змін,які ають місце у вищій школі;

— неможливість повною мірою стандартизувати освітні послуги вищох освіти, що призводить, часто, до того, що формування високої якості та конкурентоспроможності освітніх послуг супроводжується визнаним комплексом важкорегульованих або неврахованих факторів проектування процесів надання досліджуваних освітніх послуг;

— явна невіддільність процесів надання освітніх послуг вищою освітою від процесів споживання цільовими аудиторіями даних послуг, що призводить до того, що студенти можуть безпосередньо брати участь у різних видах освітньої діяльності ЗВО, а також здатні надати певний вплив стосовно рівня якості навчальних процесів та за рівнем якості всіх одержуваних результатів;

— суттєвий вплив людського фактора на ефективність процесів надання освітніх послуг вищої освіти, що призводить до високого рівня мінливості змісту і якості даних послуг;

— начний вплив особистісного фактора на забезпечення якості та конкурентоспроможності освітніх послуг вищої освіти, що робить необхідним здійснення раціональної мотивації працівників та співробітників ЗВО «першого порядку», які безпосередньо взаємодіють зі здобувачами та іншими представниками цільових і контактних аудиторій.

Результати процесів надання якісних та конкурентоспроможних ОПВО є:

— група громадських економічних результатів: збільшення розміру податків, що надходять до бюджетів, підвищення рівня продуктивності праці, зростання споживання в національній економіці, підвищення рівня адаптивності, гнучкості спеціалістів, зниження рівня навантаження на діючі фонди соціального страхування та іншої державної підтримки громадян країни;

— група приватних економічних результатів: забезпечення високого рівня зарплати та інших компенсацій для випускників ЗВО, високий рівень загострення на національному та місцевих ринках праці та стабільна зайнятість, збільшення розміру заощаджень, розвиток умов для праці, відпочинку, поліпшення якості життя, високий рівень особистої та професійної мобільності випускників ЗВО;

— група громадських соціальних результатів: забезпечення високої соціальної адаптивності мешканців країни, поліпшення демографічної ситуації в країні, зниження рівня злочинності та корупції в країні, підвищення рівня згуртованості та патріотичність резидентів країни, зменшення числа соціальних та етнічних конфліктів в країні, зростання кількості пожертв у рамках благодійності та іншої соціальної допомоги в країні, підвищення рівня адаптивності населення країни до знань, інноваційних технологій, здорового способу життя, поширення даних цінностей суспільного життя;

— група приватних соціальних результатів: збільшення тривалості життя, забезпечення високого рівня та якості життя для дітей, онуків, покращення спеціального особистого статусу, підвищення ефективності та результативності прийнятого рішення індивідами – випускниками ЗВО, як споживачів соціальних та економічних благ, розширення можливостей із заняття різними видами діяльності, крім робіт, таких, наприклад, як: спорт, хобі, забезпечення необхідного рівня рекреації.

1.2. Концепція та чинники конкурентоспроможності ЗВО як підприємств сфери послуг

Проаналізуємо далі на основі виявлених особливостей та результатів надання ОПВО поняття конкурентоспроможність ЗВО як підприємства сфери послуг.

Насамперед, всі сфери послуг, що надаються ЗВО як підприємствами, освітні послуги слід вважати послугами особливого статусу, роду. Як уже було зазначено вище, особливість надання ОПВО пов'язана з тим, що дані послуги мають глибоку соціально-економічну спрямованість.

Далі, сфера вищої освіти, розглядається як провідник всього передового і нового в житті держави, бізнесу і суспільства, часто має консервативну основу. Тут, під консервативністю вищої школи слід розуміти відбір, а також дбайливе збереження найкращих зарубіжних і вітчизняних традицій, практик в області надання освітніх послуг.

Також, існує і проявляється особливий характер процесів ведення конку рентної боротьби між ЗВО як підприємствами сфери послуг Як правило, все провідні ЗВО мають усталені традиції, унікальну історію, яка сформувалася за багато років функціонування у сфері вищої освіти і є привабливою для цільових аудиторій. Багато ЗВО не потребують і не реалізують додаткову рекламу своїх освітніх послуг, дані ЗВО ретельно

оберігають імідж, оскільки можливі зміни на статуси ЗВО у гіршу чи кращу сторону громадськістю непоміченими не залишаються, що може вплинути на результати набору здобувачів.

Як результат, єдиний понятійний підхід до встановлення сутності терміна «конкурентоспроможність ЗВО як підприємства сфери послуг» сьогодні відсутній. Подібний стан справ значно ускладнює процеси розробки ранаціональних методичних підходів до аналізу, оцінки, регулюванню освітньої діяльності ЗВО стосовно сучасного освітнього ринкового середовища в світі та в Україні.

Розглядаючи поняття конкурентоспроможності як пріоритетного чинника реалізації товарів, послуг на цільових ринках або як здібності зберігати визначену частину внутрішнього цільового ринку, слід виділяти чотири взаємопов’язаних рівня конкурентоспроможності. Тут, перший аналізований рівень – рівень конкурентоспроможності товару, послуги, потім йде другий рівень – рівень конкурентоспроможності підприємства, третій рівень – рівень конкурентоспроможності галузі і, нарешті, четвертий рівень – рівень конкурентоспроможності країни загалом.

У свою чергу, як вказує Т.А. Костюкова за останні роки, навіть в регіонах, сформувалася достатня конкурентна середа стосовно надання ОПВО. На думку даних науковців, для раціонального вирішення комплексу конкурентних завдань сучасності ЗВО слід формувати висококонкурентне та технологічно-освітнє середовище, яке забезпечує:

— значний рівень якості і конкурентоспроможності ОПВО;

— мінімальний рівень витрат, пов'язаних з навчанням;

— достатній рівень мобільності випускника на ринку праці.

Для того, щоб зробити ЗВО як підприємство сфери послуг конкурентоспроможним на українському ринку ОПВО, необхідно надати необхідні локалізаційні умови ефективності освітньої діяльності, а також сприяти конкурентоспроможності ЗВО на рівні держави, бізнесу та суспільства. При цьому ЗВО повинен бути достатнього ступеня привабливим

і для потенційних абітурієнтів, і, в умовах сучасної глобалізації, для підвищення ролі інновацій та компетентних кваліфікованих кадрів, і для національних та зарубіжних інвесторів. Тому досить актуальними є поняття «ЗВО – території знань», «ЗВО – міста знань», національні університети, створені на базі мега ЗВО.

Також важливими ознаками, які показують зміст терміну «конкурентоспроможність ЗВО як підприємства сфери послуг», слід вважати низку ознак: насамперед, перевагу над конкурентами за комплексом визначаючих показників (маркетингових, фінансово-економічних, кадрових матеріально-технічних, соціально-гуманітарних); далі, функціонування ЗВО як підприємства сфери послуг у безкризовому та стійкому режимі; нарешті, здатність ЗВО до своєчасної адаптації стосовно мінливих умов соціально-економічного зовнішнього середовища.

В останні десятиліття популярність маркетингових принципів набуває все більшої популярності серед освітніх установ [19]. ЗВО, як і будь-які організації та підприємства, здійснюють свою діяльність у постійно змінюваному середовищі. Динамічність середовища характеризується змінами матеріального добробуту населення країни або регіону, ринку праці, розвитком інформаційних технологій та демографічних трендів.

Нині організації, підприємства, потенційні споживачі та окремо взяті особи постійно підвищують свої вимоги до вищої освіти і більш ретельно підходять до вибору того чи іншого ЗВО. Саме тому ЗВО мають і змушені реагувати на зміни даних вимог зі сторони суспільства, щоб зберегти свою актуальність та привабливість серед своїх конкурентів.

Для збереження конкурентоспроможності кожному ЗВО необхідно формувати стратегію розвитку своїх конкурентних переваг. Для цього, у свою чергу, потрібне чітке формулювання основних факторів конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність ЗВО можна визначити за такими показниками, як (рис. 1.4).

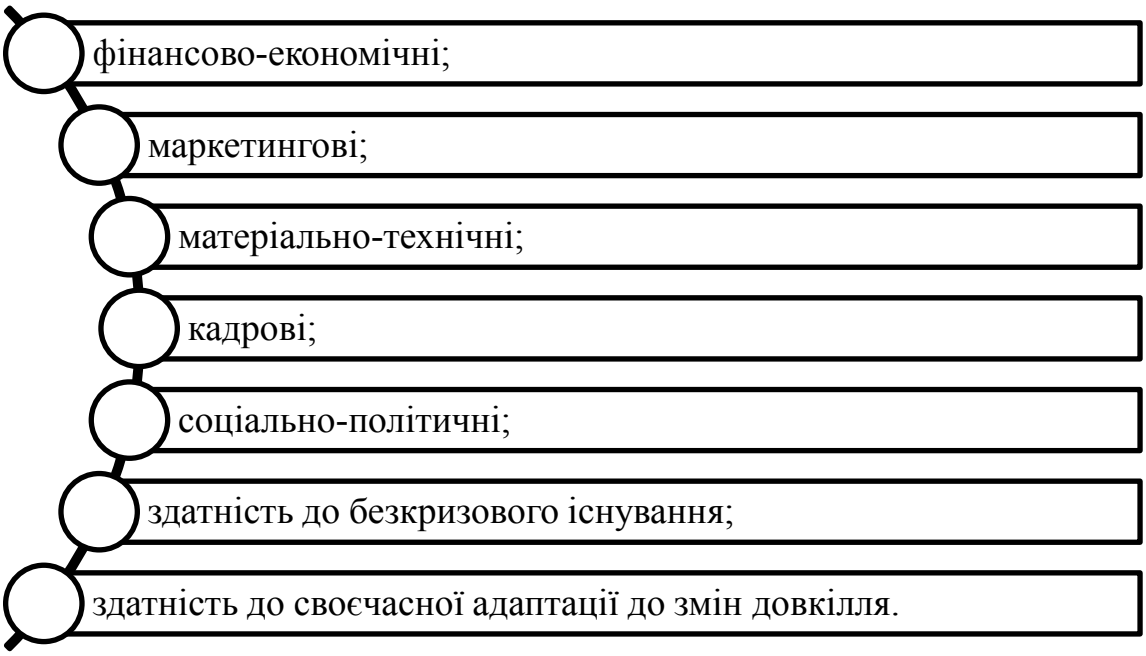

Рисунок 1.4. – Показники оцінки конкурентоспроможності ЗВО. *Джерело: складено автором на основі джерел [13; 18]*

Для того, щоб визначити зовнішні та внутрішні можливості резервів ЗВО, необхідно проводити аналіз факторів його конкурентоспроможності. Для збереження та підвищення ефективності ЗВО даний аналіз дозволить розробити конкурентоспроможну стратегію його функціонування.

Взаємодію ЗВО із зовнішнім середовищем необхідно розглядати на трьох рівнях: мегасередовище, макросередовище та мікросередовище (табл 1.1).

Таблиця 1.1. – Групи чинників середовища, які впливають на конкурентоспроможність ЗВО

Рівень	Група факторів	Вплив на конкурентоспроможність ЗВО
1	2	3
Мега-середовище	Технологічні	Серед споживачів освітніх послуг завжди будуть затребувані інтелектуальні технології, так як їх використання зумовлює збільшення цих наданих послуг та підвищує ефективність освіти в цілому.
	Світовий простір	Ця група факторів впливає на конкурентоспроможність у необхідності відобразити процес переходу від економіки товарів до економіки знань.
	Демографічні	Безперечно, на конкурентоспроможність ЗВО впливає кількість потенційних споживачів освітніх послуг. А саме: підвищення кількості населення похилого віку та зменшення числа дітей і працездатного населення.
	Правові	На конкурентоспроможність впливає міжнародна система стандартизації і сертифікації.
	Інформаційні	В даний час інтенсивно розвивається інтернет та збільшується обсяг інформації. Саме тому необхідно використання в навчанні інформаційних технологій.
Макро-середовище	Національно-економічні	Істотно впливають на конкурентоспроможність ЗВО міжнаціональні та міжрегіональні взаємини, наскільки стабільним є політичне становище в регіонах та країні загалом, а також соціальні взаємини.
	Економічні	Особливий вплив надають конкурентоспроможність всієї країни, те, наскільки держава регулює та підтримує розвиток людини, розвиток науки, інновації, наскільки розвинені відносини з іншими країнами і відносини між регіонами.
	Нормативно-правові	Вплив надає дотримання національної системи стандартизації та сертифікації, нормативних актів.
Мікро-середовище	Ринок освіти	Тут важливим є положення регіону чи міста, в якому знаходиться освітня установа, а саме його конкурентоспроможність щодо інших регіонів або міст, важлива структура економіки даного регіону.

Джерело: складено автором на основі джерел [15; 23]

Безсумнівно, це дозволяє також структурувати основні групи чинників, що характеризують рівень конкурентоспроможності ЗВО як підприємства сфери послуг (рис. 1.5).

1. Чинники конкурентоспроможності освітніх послуг:

— навчальні програми;

— технології навчання, включаючи методичне забезпечення;

— кадровий склад (викладачі, методисти, управлінський персонал).

2. Чинники конкурентоспроможності економічної інфраструктури:

— система управління ЗВО (педагогічний менеджмент);

— територіальне розташування;

— матеріально-технічна база;

— фінансове забезпечення;

— інформаційно-правовий супровід.

3. Чинники конкурентоспроможності соціальної інфраструктури:

— виховний комплекс;

— культурний комплекс;

— соціальний комплекс;

— медичний комплекс, включаючи оздоровчий комплекс;

— фізкультурно-спортивний комплекс.

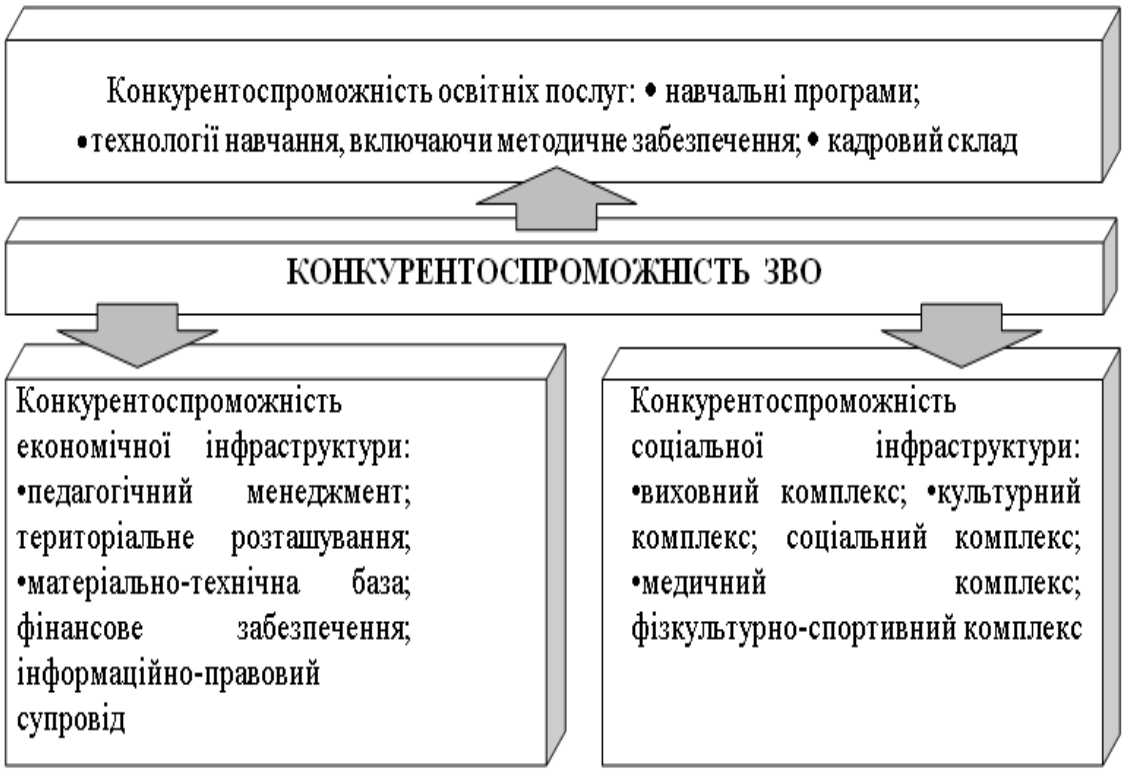

Рисунок 1.5. – Групи чинників, що характеризують рівень конкурентоспроможності ЗВО як підприємства сфери послуг. *Джерело: складено автором*

Те, наскільки освітні послуги ЗВО, що надаються, відповідають вимогам тих чи інших споживачів, також впливає на конкурентоспроможність ЗВО. Список цих вимог у споживачів може бути дуже довгим і однаковим по відношенню до багатьох ЗВО, але можна виділити головні з них [25]:

— якість освіти. На цю вимогу потенційні споживачі відносять наявність кредитної системи навчання; співробітництво ЗВО з найбільшими компаніями регіону або країни; співробітництво ЗВО з іншими великими провідними вишами країни; співробітництво ЗВО з провідними закордонними ЗВО; наявність системи рейтингування здобувачів; наскільки розвинена науково-дослідна діяльність у ЗВО та ін.;

— імідж ЗВО. До даної вимоги потенційні споживачі відносять наявність розвиненої маркетингової політики ЗВО; співробітництво з

державними органами; наявність серед професорсько-викладацького складу співробітників з інших провідних вишів; наявність просунутих соціальних мереж та студентських співтовариств; участь ЗВО у громадських заходах; працевлаштування випускників; можливість стажування; наявність стипендії та ін.;

— ціна: система пільг в залежності від успішності навчання;

— сервіс. Сюди можна віднести розташування навчальних корпусів ЗВО усередині міста; наявність філій ЗВО в інших містах; розвинена видавнича діяльність; наявність облаштованих гуртожитків; оновлення бібліотек, навчальних корпусів, аудиторій та ін..

На рис. 1.6 представлена пріоритетність вимог споживачів.

Рівень соціально-економічного розвитку			
	ЯІЦ	ЯІС	ІЯС
	ЯЦІ	ЯІЦ	ЯІС
	ЦЯІ	ЯЦІ	ЯІЦ

К – якість освіти; І – імідж ЗВО; Ц – ціна; С – сервіс.

Рисунок 1.6. – Матриця пріоритетів споживачів освітніх послуг. *Джерело: складено автором на основі джерел* [25]

Пріоритетність вимог споживачів виявляється у черговості їх згадування. У закордонних працях для визначення основних чинників конкурентоспроможності вищого навчання застосовують модифікований комплекс маркетингу 7Р. Відповідно до цього комплексу основні чинники конкурентоспроможності представлені на рис. 1.7.

Безперечно, для того, щоб продумати та реалізувати стратегію щодо підвищення ефективності, ЗВО необхідно відредагувати та адаптувати під

себе всі фактори конкурентоспроможності, які були наведені вище. Для адаптації необхідно вчасно враховувати всі зміни, що відбуваються на ринку праці і всередині потреб потенційних споживачів

Сучасні тенденції у розвитку сфери освіти надають як безпосередній вплив на систему вищої освіти, так й опосередкований на інші сфери.

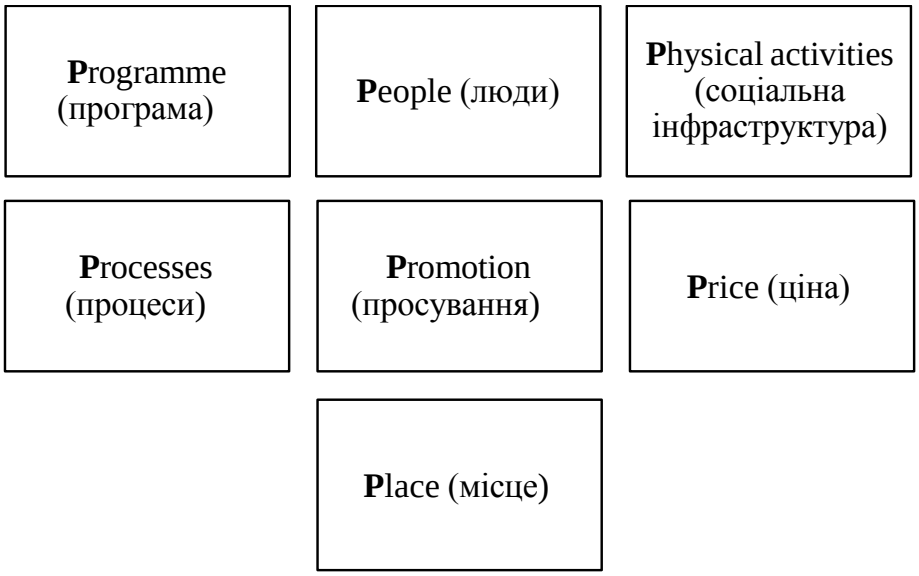

Рисунок 1.7. – Фактори конкурентоспроможності 7Р. *Джерело: складено автором на основі джерел* [26]

Сучасні тенденції в сфері вищої освіти:

— проектне навчання студентів. Являє собою вивчення тієї чи іншої дисципліни, виконуючи проект у колективі. Деякі нові освітні стандарти передбачають у формі проекту підготувати випускну кваліфікаційну роботу;

— підвищення конкурентоспроможності ринку регіональної освіти. На сьогоднішній день освіта все більше розглядається не як послуга, а як інвестиція в людський капітал. Тому, без ефективної підтримки сегменту регіональних ЗВО, через 10-15 років можна зіткнутися із серйозними соціально-економічними проблемами у розвитку багатьох українських областей;

— впровадження методів навчання, які будуть спрямовані на розвиток критичного мислення у студентів, а також їх функціональної грамотності;
— впровадження цифрових форм навчання у систему вищої освіти. Тут буде важливим відстежити, які зміни внесе цифрове навчання до самої системи освіти та взаємодії між співробітниками та студентами;
— запровадження курсів та дисциплін, присвячених глобальним проблемам сучасності;
— усунення проблеми, яка пов'язана зі взаємодією між студентами як однієї академічної групи, так і студентами загалом. Дана проблема останнім часом бере свій початок із 2019 року, а саме з початку пандемії. У цей час виші були переведені на дистанційне навчання. Це спричинило успіх у плані мережного спілкування студента зі студентами та студента з викладачем, але зараз ці ж студенти важко встановлюють зв'язок в офлайн режимі. Проблеми соціальної взаємодії між членами студентської групи.

РОЗДІЛ 2
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХНМУ

2.1. Оцінка стану системи забезпечення конкурентоспроможності Харківського національного медичного університету (ХНМУ)

Багатьма авторами відзначається очевидний взаємозв'язок між такими елементами народного господарства як індекс конкурентоспроможності країни (зазначимо, що в Україні цей індекс надзвичайно низький), ВВП, якістю людського капіталу, рівнем якості освіти та індексом конкурентоспроможності університетів. Однак необхідно також розуміти, який саме з перерахованих факторів є основою для всіх взаємозв'язків.

На думку провідних науковців, ці взаємозв'язки можна зобразити наступним чином (рис. 2.1).

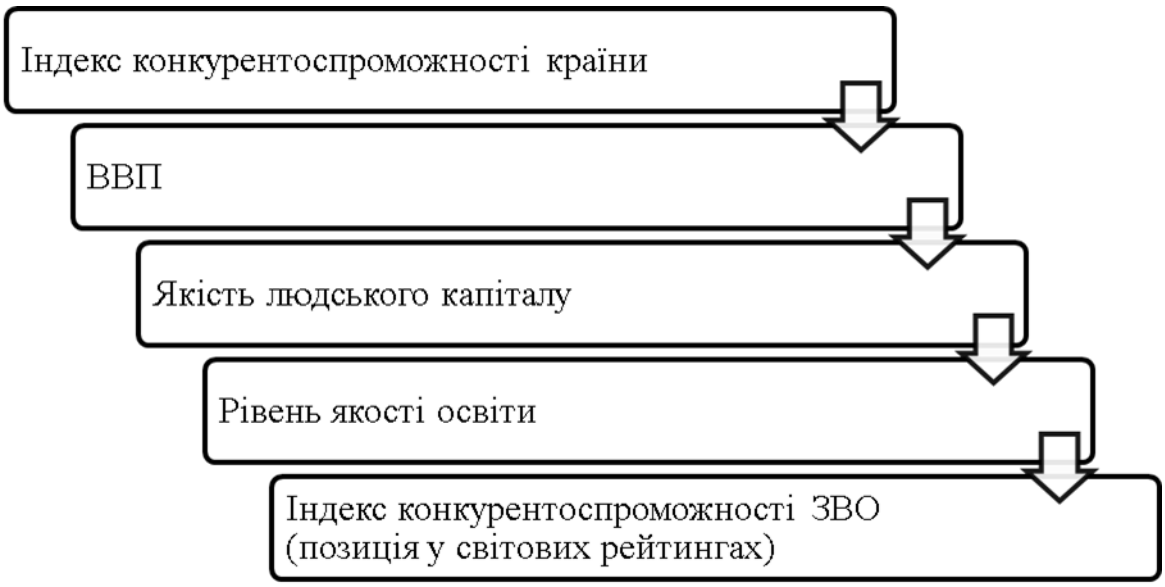

Рисунок 2.1. – Взаємозв'язки індикаторів розвитку країни. *Джерело: складено автором на основі джерел [15-16]*

Однак, на нашу думку, коректніше подати в основі зростання індикаторів країни якість людського капіталу, що завдяки творчій, науковій,

гуманістичній діяльності забезпечує приріст корисних ефектів суспільства. Тому вважаємо за доцільне представити взаємозв'язок елементів у дещо іншому порядку (рис. 2.2). Подана схема дозволяє ідентифікувати пріоритетну роль розвитку людського капіталу, що потім запустить, як ланцюгову реакцію, розвиток інших індикаторів.

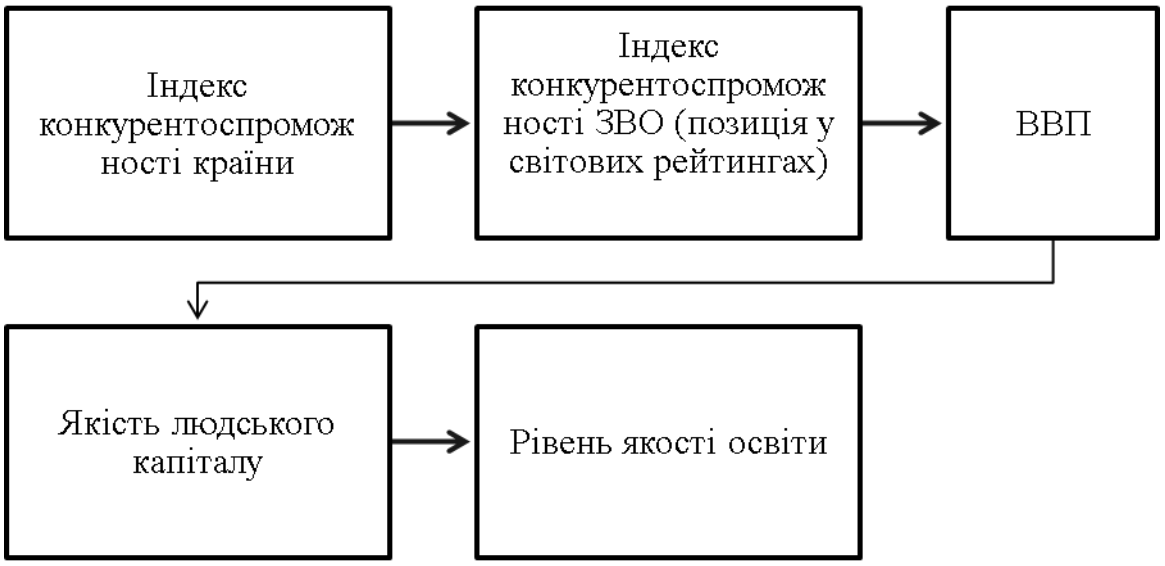

Рисунок 2.2. – Взаємозв'язки індикаторів розвитку країни на основі якості людського капіталу. *Джерело: складено автором на основі рис. 2.1*

У класичному трактуванні конкурентоспроможність ЗВО – його здатність перемагати у боротьбі за ресурси, яка оцінюється за позиціями ЗВО у загальновизнаних міжнародних та вітчизняних рейтингах.

При такому підході менеджмент університетів зосереджується на факторах, оцінка яких впливає на рейтинг, та реалізовує програми, які безпосередньо впливають на ці фактори (цитованість публікацій, наявність вчених зі світовим ім'ям тощо). Мета – підвищити оцінки факторів, не змінюючи по суті традиційно сформовані моделі освітнього процесу, і працюючи з тим контингентом вчених, викладачів та студентів, який історично склався у цьому ЗВО.

Результативність таких заходів, звичайно, є, що наочно можна побачити динаміку місця ХНМУ у Міжнародних рейтингах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Місце ХНМУ в Міжнародних рейтингах

ХНМУ: Місце в рейтингу			
	QS	THE	ARWU
2019	551-600		
2020	501- 550		
2021 рік	481- 490	251-300	
2022 рік	400	501-600	
2023 рік	386	301-350	

Джерело: складено автором на основі джерел [34]

Однак існує побоювання, що темпи приросту місць ХНМУ в рейтинги знижуватимуться в майбутньому без фундаментальної зміни політики конкурентоспроможності з точки зору розвитку пріоритетного фактора конкурентоспроможності – якості людського капіталу.

Традиційно вважається, що для досягнення високого рівня індексу конкурентоспроможності ЗВО необхідна ефективна система забезпечення конкурентоспроможності ЗВО, що враховує всі види його діяльності. експертного семінару, проведеного у 2022 році, експерти відзначають стан системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ в діапазоні від низького (29 %) до вище середнього (35 %) – рис. 2.3.

Проте, проведений у 2023 році експертний семінар із тієї ж самої методології (проте із залученням інших експертів) позначив уже більш стримані оцінки щодо стану системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ (рис. 2.4).

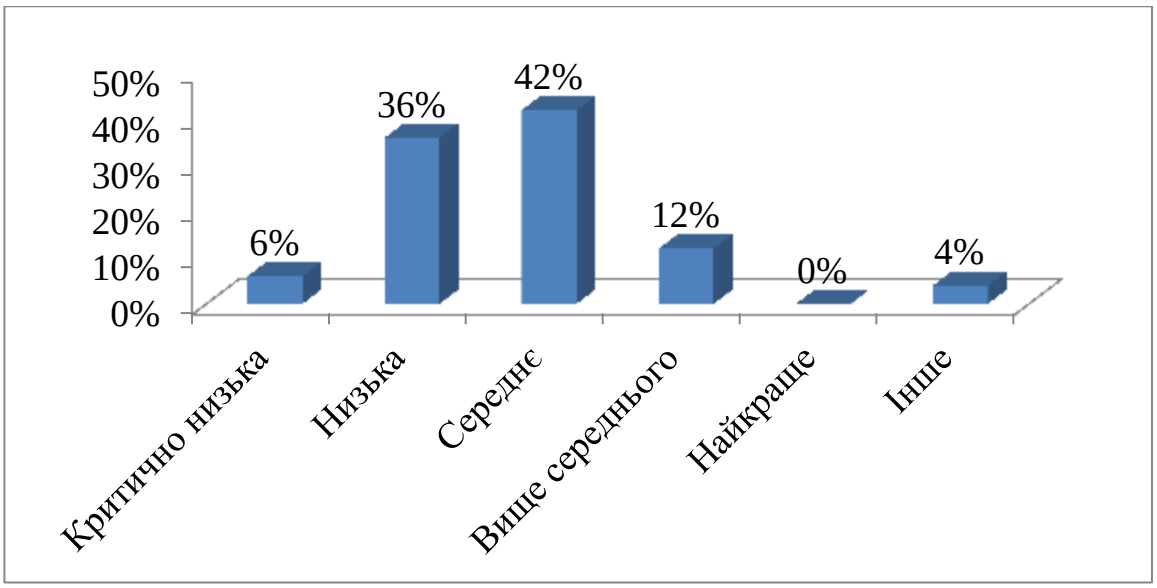

Рисунок 2.3. – Стан системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ, 2022 р., у % (експертна оцінка). *Джерело: складено автором*

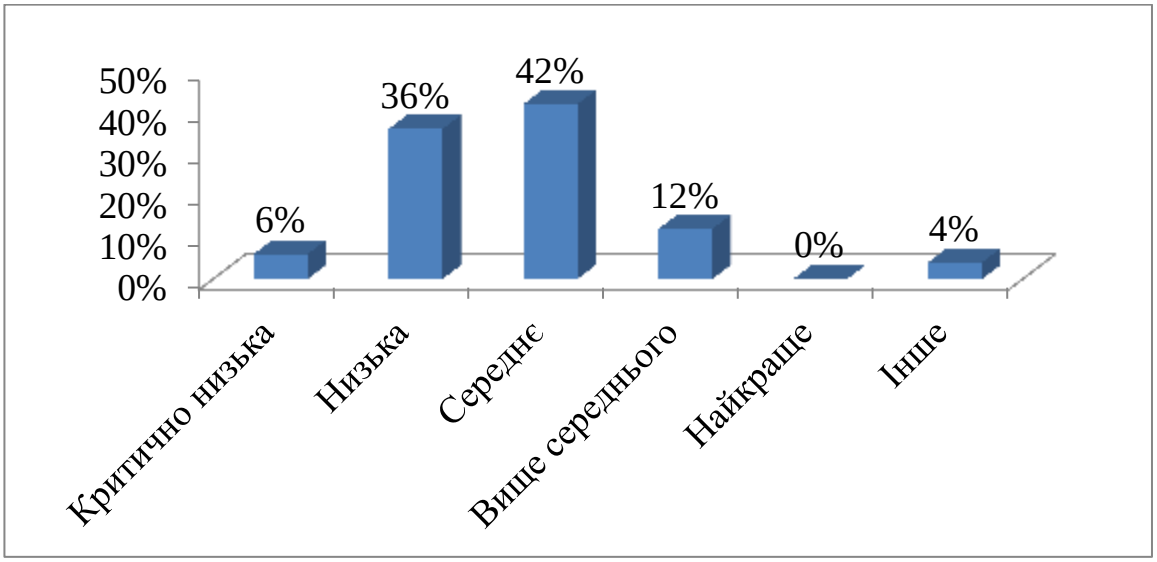

Рисунок 2.4. – Стан системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ, 2023 р., у % (експертна оцінка). *Джерело: складено автором*

При аналізі результатів видно, що діапазон оцінок лежить у межах від «низьке» – 36 % до «середнє» – 42 %. Зрозуміло, причину зниження оцінок можна пояснити похибкою методики проведення експертного семінару –

опитування більш критично налаштованих експертів, невеликою вибіркою і суб'єктивністю думок.

І водночас, цей результат може бути пояснений тим, що учасники семінару розчарувалися в інструментах і способах підвищення конкурентоспроможності ХНМУ, які застосовуються менеджментом ЗВО, не бачать сутнісних позитивних змін в управлінні ЗВО.

Цікава середня оцінка стану системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ через запропоновані експертами критерії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Матриця критеріїв визначення стану системи забезпечення конкурентоспроможності ЗВО у 2022 році

Оцінка стану / Критерій	Критично низька	Низьке	Середнє	Вище середнього	Найкра-ще
Частка співробітників, залучених в виконання програм розвитку підрозділів	21	36	60 59	78	95
Щорічний приріст у світових рейтингах (% на рік)	-1	4	10 9	15	21
Частка пунктів ефективного контракту, за якими існують заходи підтримки	14	41 29	51	70	91
Частка міжнародних грантів і господарсь-ких договорів	10 5	14	24	34	46
Частка коштів університету, спрямованих на розвиток підрозділів ЗВО	10 7	18	29	38	48

Джерело: складено автором

За підсумкам експертного семінару 2022 року оцінки розподілилися за критеріями наступним чином:

1. Частка співробітників, залучених у виконання програм розвитку підрозділів – 60 байт («середній рівень»).
2. Щорічний приріст в світових рейтингах (% у рік) – 10 % («середній рівень»).
3. Частка пунктів ефективного контракту, за якими є заходи підтримки – 41 % («низький рівень»).
4. Частка міжнародних грантів та господарських договорів – 10 % («критично низький рівень»).
5. Частка коштів університету, спрямованих на розвиток підрозділів ЗВО – 10 % («критично низький рівень»).

Таким чином, у 2022 році експерти виявили такі міркування: за загальної оцінки системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ вони продемонстрували більше позитивне ставлення (діапазон від «низького» до «вище середнього»), проте коли вони оцінювали систему за критеріями, то оцінки опустилися до діапазону «критично низький рівень» – «середній рівень».

За експертного семінару 2023 року було прийнято рішення залишити критерії колишніми, щоб мати можливість оцінити динаміки оцінок експертів. Результати оцінок подано у табл.2.2.

Таким чином, у 2023 році експерти виявили такі міркування: за загальної оцінки системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ вони продемонстрували більше позитивне ставлення (діапазон від «низького» до «середнього»), і при оцінюванні системи за критеріями оцінки опустилися до діапазону «критично низький рівень» - «середній рівень»).

Загалом можна зазначити, що експерти оцінили критерії нижчі, ніж у 2022 році.

Таблиця 2.2. – Матриця критеріїв визначення стану системи забезпечення конкурентоспроможності ЗВО у 2023 році

Оцінка стану / Критерій	Критично низька	Низьке	Середнє	Вище середнього	Найкраще
Частка співробітників, залучених в виконання програм розвитку підрозділів	18	31	72 54	82	93
Щорічний приріст у світових рейтингах (% на рік)	0	9 5	11	17	25
Частка пунктів ефективного контракту, за якими існують заходи підтримки	7	37 21	49	73	98
Частка міжнародних грантів і господарських договорів	8 4	12	26	37	49
Частка коштів університету, спрямованих на розвиток підрозділів ЗВО	10 10	21	32	42	52

Джерело: складено автором

Заслуговують на увагу пропозиції експертів у 2022 році щодо вдосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ. Зокрема, пропонувалося:

1. Підвищення прав та відповідальності завідувачів кафедр (за фактом, за 2023 рік кафедри було скасовано).
2. Розширення повноважень завідувачів кафедр з управління фінансами (за фактом, перед керівниками Шкіл ХНМУ стоїть завдання пошуку додаткових фінансів у більшому розмірі, ніж це було раніше на кафедрах).
3. Удосконалення зворотного зв'язку між кафедрами та адміністрацією (помітних зрушень у цьому напрямі не виявлено).

4. Удосконалення системи організації виконання планів (за фактом ефективний контракт був повністю трансформований, пояснень щодо його виконання ще не було).
5. Удосконалення системи ефективного управління науковою діяльністю (істотних змін у цьому напрямі не відбулося).
6. Підвищення ролі освітньої діяльності (за фактом, роль навіть знизилася).
7. Удосконалення системи мотивації НПР (крім ефективного договору) – за фактом, мотивованість на працю у НПР знизилася, відбулися масові скорочення персоналу.
8. Зменшення бюрократизації (за відгуками система практично не змінилася).

Таким чином, ми можемо діагностувати розбіжність думок щодо методів удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ в експертів та у представників менеджменту ЗВО.

Далі цікавість виклакала оцінка експертами важливості та дефіцитності різних ресурсів університету, що забезпечують конкурентоспроможність (рис. 2.5).

На пріоритетному місці за важливістю знаходиться такий людський ресурс як НПР – експерти вважають, що саме завдяки підвищенню якості цього ресурс можливе стійке збільшення позицій у рейтингах конкурентоспроможності.

Також цікавим є той факт, що експерти назвали найбільш дефіцитним для ХНМУ ресурс менеджменту ЗВО. Можливо, це сигнал нинішньому керівництву ХНМУ щодо необхідності зміни поточної політики ХНМУ щодо вибудовування вертикалей влади та забезпечення прозорості діяльності управлінців.

Як видно з аналізу результатів експертного семінару, ключова роль шляхи досягнення конкурентоспроможності університету відводиться персоналу та менеджменту.

Провівши оцінку стану системи забезпечення конкурентоспроможності ХНМУ, далі необхідно перейти до оцінки ролі і стану викладацького складу ХНМУ як ключової ланки у забезпеченні конкурентоспроможності університету.

Рисунок 2.5. – Оцінка важливості і дефіцитності ресурсів, що забезпечують конкурентоспроможність університету. *Джерело: складено автором*

2.2. Оцінка ролі і стану викладацького складу ХНМУ

Університетська праця як доцільна пізнавальна та перетворювальна діяльність визначається духом, інтелектом та енергією зібраних під дахом університету людей. Ключовою персоною університету є викладач. Структура його професійної сутності виражається тими самими складовими, як і університету. За ідеєю, справжній викладач – це бажане пізнання та прилучення до нього інших буття.

Розкриття ідеї призводить до наступного визначення: викладач – це передова культурна особистість, яка невпинно бажає нових знань з улюбленого предмета, пропонує методи його поліпшення та заряджає на пізнання та оновлення інших.

Виходячи з запропонованого визначення, діяльність сучасного викладача базується на виконанні трьох функцій: пізнання, втілення та навчання. Виконання їх на високому рівні духу, інтелекту та енергії для великої кількості нинішніх викладачів є складним, а для певної частини і нездійсненним завданням.

Велика розбіжність між фактичним (ФАКТ) змістом структурних елементів сутності під час виконання ключових функцій університету і необхідним для істинного викладача (ТРЕБА) в більшості українських ЗВО, що діють, визначає їх нинішні невисокі якість і конкурентоспроможність на світовому ринку (табл. 2.3).

Викладачі університету, які мають дух, інтелект і енергію найвищою мірою, є справжніми викладачами, представниками рівня «сущий викладач». У викладацькому складі (НПС) вони утворюють категорію «авангард», виступають провідниками інших викладачів, предсмотрящими. Їм під силу самостійне осягнення дійсності до прориву та осяяння новим уявленням своєї науки, а заряду вистачає на натхнення до пізнання і новаторству інших (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Фактичний (ФАКТ) та необхідний (ТРЕБА) стан структурних елементів сутності викладача за ключовими функціями

№	Ключові функції університету	Стан структурних елементів сутності викладача		
		ДУХ (настрій)	ІНТЕЛЕКТ (Здатність осягати і бачити)	ЕНЕРГІЯ (діяльність)
1	ПІЗНАННЯ (апріорне та апостеріорне)	ФАКТ : Пізнання не тягне. Досягається досягнутим.	ФАКТ : Розуміє на чуттєвому рівні. Поки що сам не побачить – не вірить.	ФАКТ : Пізнання епізодичне, з нагоди.
		ТРЕБА: Пізнання - Постійна потреба, спрага.	ТРЕБА: Розбирається до суті. Осягає та розвиває прориви.	ТРЕБА: Щоденне збільшення особистого знання.
2	ВПРОВА-ДЖЕННЯ пізнаного	ФАКТ : Створює, але не впроваджує. Невдачі послаблюють.	ФАКТ : Чи здатний створювати передові вітчизняні розробки.	ФАКТ : Проблеми збивають. Пропозиції припиняє. Не хочете - не треба!
		ТРЕБА: Створює проривне, високоефективне. Невдачі загартовують.	ТРЕБА: Здатний покращувати та просувати передовий в світі рівень.	ТРЕБА: Проблеми не зупиняють. Знаходить сили для нових пропозицій. Готовий покращувати розробку під замовника.
3	НАВЧАННЯ пізнаному	ФАКТ : Роз'яснює пізнане.	ФАКТ : Пояснює, як може. Засвоєння не контролює.	ФАКТ : Видає матеріал і завдання. Перевіряє формально.
		ТРЕБА: Надихає на пізнання учнів.	ТРЕБА: Може просто пояснити складне. Перевіряє засвоєння.	ТРЕБА: Досяга-ється оновлення уявлень кожного.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4. – Функції сутнісних рівнів викладачів

№	Сутнісний рівень викладача	Категорія персоналу	Функція	Частка у складі ППС, % (треба/факт)
1.	Істотний	Авангард	Осягає сам і заряджає на пізнання та новаторство інших	30/5
2.	Подібний	Весляри	Сприймає, розвиває, долучає	50/30
3.	Віддалений	Баласт	Долучає до знанням	20/45
4.	Видимий	Якір	Віднімає курс	0/20

Джерело: складено автором

При володінні нижчим рівнем елементів сутності викладач потрапляє у сутнісний рівень «подібний». Такі працівники утворюють шар «гребців», вони здатні сприймати і розвивати осягнуте піонерами пізнання та долучати до знань інших. Виконують основну університетську працю.

На «віддаленому» від сущого рівня викладач здатний лише переказувати пізнане іншими та долучати до знань студентів. Песимізм його духу не дозволяє осягати невідоме, він лише демонструє пізнавальну діяльність, вимагає енергетичного підживлення від оточуючих. Такі викладачі утворюють категорію «баласт» та корисні для виконання невідповідальної повсякденної роботи.

У сучасних українських університетах можна виділити ще один рівень викладання: «видимий» чи відблиск. Викладачі цього рівня вичитують курс, не мають настрою та енергії на пізнання, втілення та навчання, не справляються з зростанням останніх років вимогами, виконують їх лише завдяки милосердю колег. Через низку обставин вони виступають «якорем», який стримує розвиток науково-освітнього процесу університету.

Рівні сутності викладачів значною мірою визначають їхню результативність. Імовірність отримання проривних результатів за ключовими функціями університету викладачем сущого рівня є вищою, ніж у

нижніх рівнів. Від рівнів «віддалений» і «видимий» чекати на передові досягнення малоймовірно. При цьому залежність видається нелінійною, тому що ймовірності рівнів відрізняються в рази та на порядки.

Нинішня сутнісна структура викладацького складу для ХНМУ, на нашу думку, значно відрізняється від необхідної для високої конкурентоспромо-жності.

Вона перевантажена персоналом рівнів «віддалений» та «видимий» при нестачі викладачів рівнів «сущий» і «подібний до сущого». У цьому першочерговим завданням шляху підвищення конкурентоспроможності багатьох українських університетів виступає зміна структури професорсько-викладацького складу на користь необхідної.

На першому етапі неминуче застосування методу «відбір-відсів» для прискореного зниження часток категорій «баласт» та «якір». Кількісне нарощування груп «авангард» та «гребці» потребує розвитку персоналу, якісної зміни викладацького складу.

Провідні вітчизняні університети розпочали цю складну роботу у 2023 році разом із запуском проекту з робочою назвою «5-100».

Так, ХНМУ, вигравши конкурс із відбору учасників проекту, створив міжнародну вчену раду з авторитетних фахівців науки та управління, виробив стратегічну ціль, концепцію, стратегічну лінію поведінки і приступив до її реалізації. на тактичному рівні управління було прийнято метод розвитку персоналу через «терміновий ефективний контракт».

Третій рік викладачі ХНМУ працюють на «ефективному контракті». Його застосування передбачає підписання з кожним викладачем та науковим співробітником (штатним або сумісником) індивідуального контракту, що включає, крім навчального навантаження, прийняття персональних показників результативності академічної діяльності та якості наукової активності. Останні мають на меті виконання університетом цільових показників провідних світових університетських рейтингів.

Склад показників пропонується під кожну посадову категорію (викладач, старший викладач, доцент, професор, молодший науковий співробітник, науковий співробітник, ведучий науковий співробітник, головний науковий співробітник), на кожен показник розроблено регламент його виконання та обліку.

При перевиконанні «базового мінімуму» критеріїв результативності передбачається матеріальне винагороду викладачів, а й за невиконання зобов'язань: першого року – дисциплінарне стягнення, а за повторному негативному результаті – розірвання трудового договору.

За підсумками першого року реалізації цього методу лише третина співробітників університету виконала контрактні зобов'язання на 100%, половина виконала на 50-100 %. Впоравшись з прийнятими зобов'язаннями отримали суттєву матеріальну винагороду, що підняло їхній дух та інтерес до нових умов праці.

Викладачі, які не виконали контрактних умов, отримали стягнення і залишилися без додаткових виплат. Частина цією категорії, з низькими рівнями духу, інтелекту та енергії розпочала пошук нових місць працевлаштування. Інша частина відстаючих переглянула своє ставлення до справі, що включилася з початку нового навчального року в роботу з іншим настроєм, енергією, багато хто записався на різні курси, що розвивають, активізували наукову взаємодію з колегами, у тому числі з інших університетів та країн.

«Авангард», який отримав хороше стимулювання, активізував пізнавальну, інноваційну, публікаційну діяльність. Як наслідок, зросла кількість публікацій у журналах світових баз Scopus та Web of Science (у 2023 р. – до 1453 статей, з них 274 статті опубліковано у журналах з високим імпакт-фактором); показник цитованості одного науково-педагогічного працівника зріс до 3,7; на 19 % збільшилася кількість заявок на винаходи та корисні моделі; на 11 % зросло залучення фінансування за грантами та

програмами НДР; активізувалося залучення до науки молоді (до різних форм НДР залучено 6200 студентів).

Результати виконання «ефективного контракту» використовуються керівництвом університету під час проведення виборів на викладацьку та наукову посади, встановлення контрактного терміну (з «авангардом» – на 5 років, з іншими категоріями – на 3, 2 або 1 рік), відборі на закордонні стажування тощо. Практика застосування прийнятого методу показала, що він сприяє як зміни структури персоналу університету, так і підвищенню якості сутнісних викладачів.

Проте у процесі неформалізованих інтерв'ю з представниками НПР ХНМУ викладачі відзначають стан занепаду, безпорадності, внутрішнього звільнення, відсутність мотивації до праці. Багато хто відзначає формалізм при здійсненні своїх функцій, допускає фразу: «Те, що я роблю, нікому не треба», «Мене змушують робити те, що нікому не потрібно» і т.ін.. Необхідно дати рекомендації, які б дозволили зняти обмеження та знизити ризики на шляху підвищення ХНМУ своєї конкурентоспроможності у сфері роботи персоналу.

2.3. Ідентифікація методів управління сутнісною конкурентоспроможністю ХНМУ

Вище ми попередньо діагностували стан університету, далекий від сутнісного. Ідентифікацію поняття «сутність університету» ми вже дали, і зазначили, що цей стан, при якому в університеті сформовано простір високої концентрації передового інтелекту, насиченого духом та енергією пізнання та перетворення нових уявлень на ефекти суспільства.

Під терміном «сутнісна конкурентоспроможність» розумітимемо такий стан університету, при якому він здатний перемагати у конкурентній боротьбі завдяки розвитку своєю діяльності по по суті, а чи не формою.

Необхідно сформулювати дії, спрямовані на управління сутнісною конкурентоспроможністю і які дозволять наблизити ХНМУ до сутнісного стану. Проаналізувавши діяльність керівництва ХНМУ у 20122-2023 роках, можна констатувати таке: ЗВО переживає етап активної трансформації у відповідність до завдань підвищення конкурентоспроможності. Основні з цих заходів представлені на рис. 2.6.

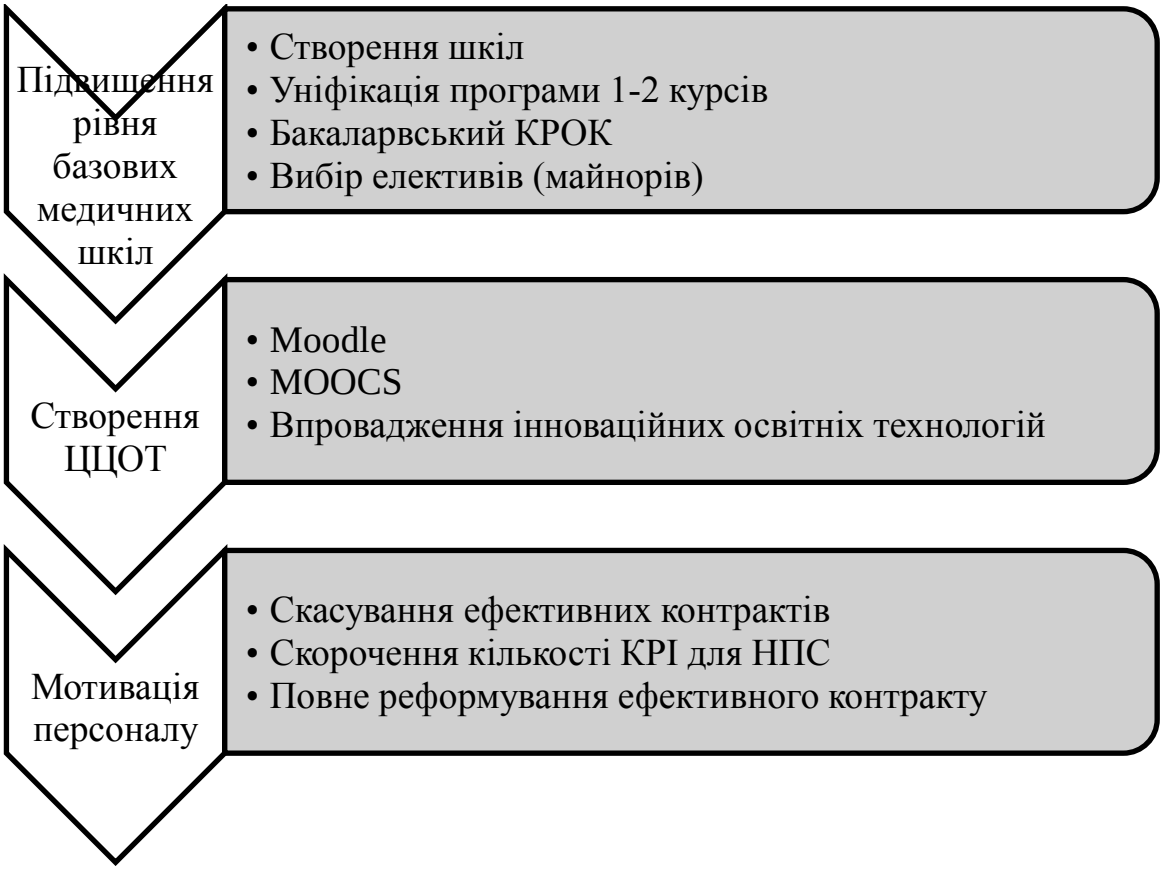

Рисунок 2.6. – Основні заходи ХНМУ, реалізовані у 2022-2023 рр. у рамках програми підвищення конкурентоспроможності. *Джерело: складено автором*

Однак у цьому контексті змін, на нашу думку, не досить представлені заходи, що дозволяють суттєво змінити якість людського капіталу на всіх рівнях – від студентів до представників адміністрації ЗВО, також системно

підійти до питання управління конкурентоспроможністю ЗВО. Дамо такі рекомендації.

Рекомендації до напрямку «Освітній процес»:

1. Рівень «Викладач – студент». На нашу думку, необхідно розпочати зміни із базової функції університету, яку можна ідентифікувати як процес освоєння компетенцій студентами. Для розвитку компетенцій студентів передбачається запровадження нового формату діяльності у рамках навчання.

Необхідно повністю змінити процес: замість відвідування традиційних лекцій та семінарів студенти проходять так звані, модульні сесії, в рамках яких освоюють конкретні компетенції. По суті, все навчання тепер проводитиметься за рамками стін аудиторій – у полігонах, лабораторіях, цехах, проектних центрах.

В даному випадку під кожний модуль університет повинен бути створений пул партнерів, на майданчиках яких і реалізовуватиметься весь процес. Кожен модуль припускатиме освоєння ключової професійної компетенції та низки універсальних (soft-skills).

Наставниками (коучами) по кожному модулю будуть з одного боку представник університету, з іншого боку представник партнера. Завдання викладача в рамках реалізації сутнісної концепції освіти – бути куратором, коучем, наставником групи студентів, проводячи міні-інструктажі та теоретичні вступні до робочого дня студента, спрямовуючи його, формулюючи варіанти поведінки та навчаючи методам. Змінюються вимоги до фігури викладача: з фігури, яка переказує підручники або власний досвід він перетворюється на коуча, наставника групи студентів, де йому знадобиться педагогічний талант, і професійна компетентність.

З боку підприємства ключове завдання ставитиме ментор, який не суттєво втручатиметься у процес, проте контролюватиме ключові етапи роботи.

Такий підхід забезпечить:

- високу ринкову привабливість програм (велика кількість абітурієнтів, високий конкурс, висока якість людського капіталу на рівні початківців своєї освіти);
- високий рівень задоволеності студентів, відсутність розчарування (на нашу думку, ситуація розчарування студентів має далекосяжні негативні наслідки в майбутньому);
- високу мотивацію учнів на освоєння програми – для тих, хто коректно, у відповідність до своїх бажань та здібностей вибрав майбутню професію;
- явно виражену потребу змінити освітню програму – тим, хто усвідомив неправильний вибір майбутньої професії;
- відсутність періодів сесій, оскільки проміжна атестація здійснюватиметься відразу після освоєння модуля як захисту результатів праці;
- підсумкова атестація здійснюватиметься як реалізація самостійного проекту на робочому місці;
- -випускник по виходу з університету по суті буде мати портфелем реалізованих проектів різного ступеня складності, він уже буде знайомий із ключовими підприємствами за своїм напрямом і не зіткнеться з проблемою працевлаштування;
- -Скорочення періоду адаптації випускника до трудової діяльності дозволить йому швидше і ефективніше влитися в трудовий колектив, забезпечить йому ринкове бачення та досягнення успіхів на робочому місці в більш короткий термін.

Вважаємо, що реалізація цих заходів дозволить з одного боку вирішити проблему низького рівня задоволеності студентів навчанням у ХНМУ; з іншого боку, дозволить підняти показники рейтингів конкурентоспроможності, пов'язані з досягненнями випускників.

2. Рівень «Керівник ООП – викладач». Завданням керівника освітньої програми у нових умовах має стати активний пошук підприємств-

партнерів, на базі яких здійснюватиметься проектно-освітня діяльність. Керівник ООП виступатиме представником університету та здійснюватиме комунікацію з керівництвом партнерського майданчика на предмет цілей, завдань освоєння модулів, термінів та кадрових питань, методів та методик освоєння програми (рис. 2.7).

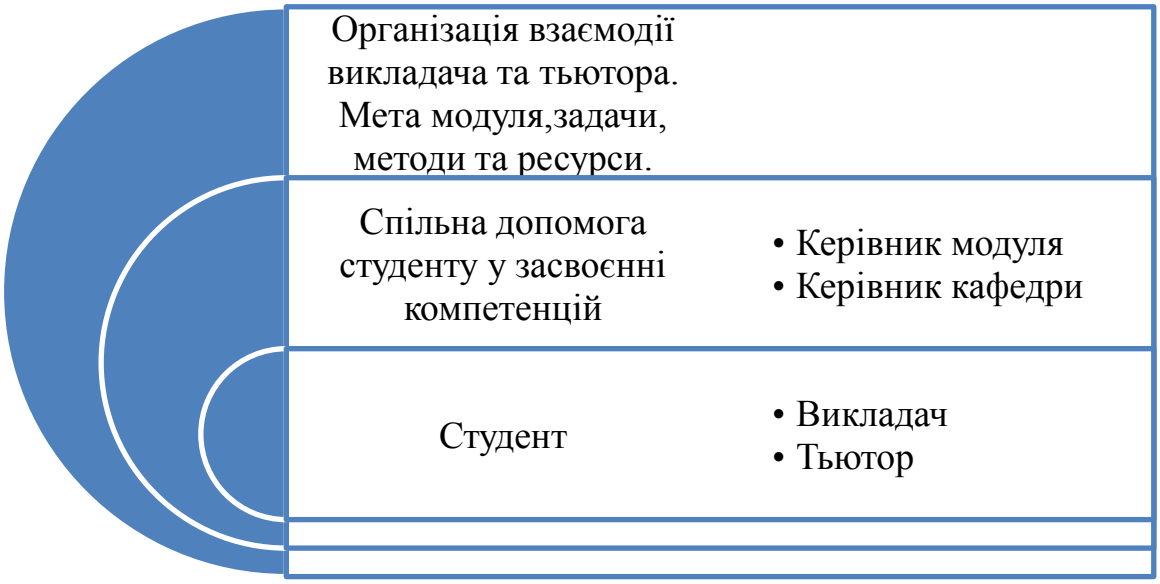

Рисунок 2.7. – Модель організації проектних модулів на підприємствах-партнерах. *Джерело: складено автором*

Вважаємо, що така організація взаємодії структурних елементів моделі дозволить реалізувати закладені у ній функції на сутнісному рівні.

3. Рівень «Керівник департаменту/школи – Керівники ОВП». До завдань керівника департаменту при реалізації сутнісної моделі університету має увійти:

1. Рішення про відкритті/закритті ООП.
2. Розробка стратегічного бачення по ООП.
3. Пошук і набір кадрів рівня керівників ООП.
4. Вирішення питань фінансування та матеріального забезпечення ООП із боку університету.
5. Участь в оцінки досягнення цілей і завдань ООП.

Крім цього, завдяки діям керівників департаментів/шкіл буде забезпечено синхронізацію та пошук можливостей для спільної діяльності освіти (на чолі з керівниками ООП) та науки (на чолі з керівниками наукових шкіл).

4. Рекомендації по напрямку «Науковий процес».

5. Рівень «Керівник департаменту/школи – Керівники наукової школи» Найбільш надійний спосіб суттєво змінити якість реалізованих наукових досліджень – це створити умови для роботи найкращих представників науки і забезпечити їх усіма необхідними ресурсами для забезпечення зростання.

В основі стратегії, що реалізується у всіх університетах, лежить міжнародна складова, яку виші активно розвивають. Зокрема, у всіх університетах відзначено збільшення частки іноземних студентів, а також відомих вчених та викладачів із провідних зарубіжних університетів, включаючи University of Cambridge, University of Oxford, Berkeley University та ін..

За рахунок запрошених викладачів та якісного покращення наявного викладацького складу (у Сеульському національному університеті 96,5 % професорсько-викладацького складу мають ступінь кандидата та доктора наук) університети підвищили якість освіти, а також активізували дослідницький потенціал ЗВО. Одночасно відзначається високий індекс цитування наукових праць працівників.

Вважаємо, що роботу із залучення вчених зі світовим ім'ям необхідно виконувати керівнику Школи, а керівництво ЗВО має забезпечувати такі умови, за яких робота вчених була б комфортною, ефективною і результативною.

6. Рекомендації по напрямку «Система управління конкурентоспроможністю». Для забезпечення цілей підвищення конкурентоспроможністю університету є доцільним створити систему управління конкурентоспроможністю, що включає кілька елементів. Ця система буде реалізована через новий структурний підрозділ, який

умовно назвемо департаментом розвитку . Ця структурна одиниця має бути самостійним підрозділом, здійснювати свою діяльність на підставі державних законів, Статуту ХНМУ та перебувати у прямому підпорядкуванні ректору. За своєю ідеологією департамент повинен мати характер радника при президентові і являти собою доповнення до Вченого. пораді. Якщо Вчена рада є проповідником цінностей внутрішнього академічного середовища університету, то департамент розвитку – цінностей зовнішнього ринкового середовища.

Завдання департаменту розвитку будуть наступні:

1. Створення та управління інформаційно-радючою системою для керівників університету.
2. Виявлення ключових факторів, що впливають на діяльність підприємства, що лежать у зовнішньому середовищі;
3. Щомісячний моніторинг динаміки факторів зовнішньої середовища;
4. Створення математичної моделі, здатної прогнозувати зміну цільових індикаторів ЗВО залежно від динаміки зовнішніх факторів середовища.
5. Щомісячні прогнози зміни цільових індикаторів ЗВО залежно від кон'юнктурних змін;
6. Вироблення рекомендацій по управлінню цільовими індикаторами ЗВО.

Структурно департамент розвитку включатиме відділ маркетингу, PR-відділ, відділ набору студентів (аналог приймальної комісії, але з розширеним функціоналом) і відділ управління конкурентоспроможністю.

У завдання маркетингового відділу буде входити:

1. Розробка та проведення маркетингової стратегії університету – комплексної системи заходів щодо планування, ціноутворенню, збуту та інформаційно-рекламному забезпеченню послуг, що реалізуються на ринку.

2. Аналіз споживчих властивостей освітньої продукції та послуг та вимог, що пред'являються до неї споживачами.
3. Розробка спільно з іншими підрозділами пропозицій та рекомендацій щодо зміни характеристик та властивостей продукції та послуг з метою покращення її споживчих якостей та стимулювання збуту.
4. Координація діяльності підрозділів університету зі збирання та аналізу комерційної інформації, створення банку даних з маркетингу освітніх послуг.

Завдання PR-відділу:

1. Дослідження існуючих систем просування освітньої продукції і послуг на ринку.
2. Розробка і використання власною системи просування на основу омніканального підходу.
3. Постійний моніторинг ефективності реалізованих заходів щодо просування та вдосконалення системи;
4. Реалізація програм лояльності споживачів.
5. Завдання відділу по набору студентів:
6. Прогнозування обсягу продажу та формування споживчого попиту на освітню продукцію та послуги університету.
7. Робота з потенційними споживачами через методи прямого маркетингу.
8. Реалізація заходів збільшення збуту та здійснення повторних покупок.

Ціль відділу по управлінню конкурентоспроможністю – формування механізму управління конкурентоспроможністю ХНМУ над ринком освітніх послуг.

Завдання відділ по управлінню конкурентоспроможністю:

- аналіз ефективності діяльності ХНМУ як носій та провайдер освітніх послуг діагностика стану функціональної дієвості системи керування його конкурентоспроможністю;
- виявлення проблемних областей і слабких місць в останньої;
- пошук та моделювання еталонних рішень, їх впровадження в систему конкурент-менеджменту ЗВО на основі аналізу найкращих світових практик на міжнародному ринку та аналізу якості конкуруючих послуг, співвідношень ціни та якості, попиту та пропозиції на аналогічні види послуг;
- оцінка динаміки зміни позицій в рейтингах конкурентоспроможності власного ЗВО та ЗВО-конкурентів;
- реалізація заходів по прямий підтримці місць в рейтингах конкурентоспроможності;
- вироблення рекомендацій щодо стратегічних змін у ЗВО, які здатні суттєво збільшити рейтинги конкурентоспроможності;
- внесення корективів в стратегію і принципи функціонування ХНМУ.

Включення технології бенчмаркінгу, а також інструментарних засобів апарату розпізнавання образів та нечіткої логіки в механізм управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу дозволить ХНМУ ідентифікувати власну конкурентну позицію, спрямовуючи зусилля на безперервне вдосконалення діяльності за допомогою нівелювання недоліків у функціонуванні та придбанні ключових переваг за рахунок менеджменту.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ХНМУ НА ОСНОВІ КСВ

3.1. Чинники внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності ХНМУ як елементи підвищення рівня конкурентоспроможності

Вагомий внесок у сучасному суспільстві та світі набуває корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Вона є невід'ємною частиною стратегії розвитку кожної організації чи бізнесу. Більшість організацій чудово розуміє ступінь важливості та необхідності здійснення програм КСВ перед зацікавленими сторонами своєї організації. За великим рахунком, КСВ – зобов'язання, взяті організацією за власним бажанням, не враховуючи різних вимог законодавства.

Останнім часом вітчизняні підприємства розвивають такий елемент ведення справ, як КСВ. Причиною появи та розвитку КСВ в організаціях є гуманізація світових соціально-економічних процесів. КСВ включає не лише різні соціальні ініціативи, а й екологію, роботу із зацікавленими сторонами підприємства, охорону праці та роботу з персоналом.

Корпоративна соціальна відповідальність – це добровільний внесок організації у розвиток суспільства на соціальної, екологічної та економічної сферах, що належить до основний діяльності підприємства міста і перевищує мінімум, визначений законом.

Соціально відповідальна організація має можливості, щоб залучити та утримати талановитих фахівців. Крім того, вона має в своєму розпорядженні довіру інвесторів і має можливість отримувати довгострокові інвестиції.

ХНМУ здійснює соціальну відповідальність у рамках стратегії КСВ ХНМУ.

Документом, що містить інформацію про принципи університету, норми і правилах поведінки співробітників, студентів та випускників,

інформацією, що включає основні положення щодо взаємодії з контрагентами, ведення звітності, політики конфіденційності, є Декларація про цінності та корпоративну етику працівників, які навчаються та випускників ХНМУ та Кодекс етики ХНМУ. У цьому документі відображено цінності, неформальні норми та правила, що визначають унікальну особу ХНМУ, описують бажані моделі поведінки та стандарти командної діяльності, які заохочуються в університеті.

ХНМУ приділяє велику увагу вирішенню соціальних питань учнів, персоналу університету, виділяючи кошти, передбачені законодавчими актами та нормативними вимогами. У межах роботи університету ведеться масштабна виховна робота всіх структурно-функціональних рівнях як із навчальними, і з персоналом університету.

Відповідальними за дотримання правил охорони праці в ХНМУ є відділ охорони праці та екології профкому ХНМУ, які у свою чергу проводять роботи за такими напрямками:

- контроль за виконанням заходів, включених до угоди з охорони праці;
- робота із громадськими уповноваженими з охорони праці структурних підрозділів;
- контроль знань співробітників з охорони праці, за допомогою проведення іспитів та вручення сертифікатів, що підтверджують складання іспиту;
- робота із зверненнями, скаргами на стан охорони праці. За кожним письмовим зверненням, скарзі проводилися разом із ВОТ перевірки зі складанням актів;
- розслідування нещасних випадків в ХНМУ;
- контроль протягом року за температурним режимом у навчальних аудиторіях та офісних приміщеннях;
- проведення семінарів на тему «Охорона праці в умовах зміни трудового законодавства.

Згідно звіту ректора ХНМУ за 2023 рік, рівень заробітної плати співробітників значно вищі за середній по Харківській області. Виплата заробітної плати працівникам університету провадиться двічі на місяць: 2-4 та 16-17 числа. Заробітна плата у ХНМУ виплачується перерахуванням на банківські картки або особисті рахунки (за заявою працівників) або через касу університету.

Тривалість робітника дня і відпустка. Для педагогічних працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу – не більше 36 годин на тиждень та подовжена щорічна оплачувана відпустка тривалістю 56 календарних днів. Навчальне навантаження для педагогічних працівників, які працюють на повній основі, встановлюється в межах від 440 до 880 годин у навчальному році (повна ставка). Для працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, навчальне навантаження встановлюється ставкою, що пропорційно займається.

Оздоровчі програми. Профком ХНМУ фінансує соціальні, оздоровчі та культурно-масові заходи. Згідно з даними 2023 р. – 946 осіб отримали санаторно-курортне лікування.

Заняття спортом – одна із складових оздоровлення співробітників. Мета будь-якого спортивного заходу – пропаганда фізичної культури, як одного з важливих засобів у збереженні та зміцненні здоров'я, продовження спортивного довголіття співробітників, залучення співробітників ХНМУ до регулярних занять фізичними вправами, спортом та здоровим. способу життя

Соціальні і мотиваційні програми співробітників і студентів:

— програма «Соціальні пільги» (допомога у скрутній життєвій ситуації, безвідсоткова позичка, допомога батькам випускників шкіл, батькам новонароджених, батькам першокласників);
— дисконтна карта знижок, яку надає профком ХНМУ. Карти Дисконт надають знижки та бонуси більш ніж у 90 магазинах;
— страхування;
— здоровий спосіб життя (фінансування спортивно-масових заходів);

— матеріальна допомога в важкий життєвої ситуації;

— також існує психологічна служба ХНМУ, яка може надати моральну допомогу у складній ситуації.

Центр соціальної роботи ХНМУ. В університеті у 2022 році було створено центр соціальної роботи. У сфері соціальної діяльності співробітники Центру вирішують питання матеріальної підтримки студентів та співробітників, у т.ч. працюють зі студентами-сиротами та студентами – інвалідами. Також у сфері діяльності Центру знаходяться питання організації оздоровлення та страхування студентів та співробітників університету, контроль за якістю послуг підрозділами соціальної сфери університету. За ЦСР закріплено функції зі збору заяв до санаторію-профілакторію, дитячі садки та ін..

Одним із ключових елементів кадрової політики є підвищення залучення всього персоналу. Залучення передбачає, що є достатня кількість людей, які активно й усвідомлено беруть участь у розвитку університету, розуміють необхідність змін, що розділяють ідеологію програм розвитку університету.

Гнучка кадрова політика, спрямована на досягнення стратегічних цілей розвитку ХНМУ, сприяє формуванню корпоративного середовища, в якому цінується та винагороджується внесок кожного співробітника незалежно від статі, релігійних та ідеологічних переконань, етнічної приналежності, особистих якостей та обраної кар'єрної траєкторії.

Вища освіта є найважливішим соціальним інститутом, який функціонує з метою задоволення суспільних потреб. Університети, які виступають як суб'єкти соціальної взаємодії, виконують свої зобов'язання перед суспільством, реалізуючи своє основне призначення – викладання та науково-дослідну діяльність, сприяють формуванню людського капіталу країни, тим самим закладаючи фундамент для подальшого сталого розвитку суспільства. Натомість роль вищого навчального закладу як соціального

інституту та його вплив на суспільство на сучасному етапі неухильно зростає.

Звертаючись до соціальної відповідальності та реалізуючи її, ХНМУ має на меті максимально збільшити свій внесок у сталий розвиток. Це передбачає сприяння досягненню цілей високої якості життя, здоров'я, благополуччя, соціальної справедливості та екологічної стійкості.

Університет забезпечує відкритість даних шляхом оприлюднення результатів робіт, досягнень, аналітичних даних у вигляді відкритої звітності, використовуючи корпоративний сайт, ЗМІ та інші інформаційні ресурси.

ХНМУ зробив величезний внесок у створення інтелектуального потенціалу країни, економічний, науково-освітній та культурний розвиток Сибіру. Зі стін ЗВО вийшло понад 150 тисяч висококласних фахівців, серед яких великі винахідники, першовідкривачі, видатні вчені, організатори виробництва та політичні діячі.

У ХНМУ склалися та розвиваються наукові зв'язки із закордонними партнерами у галузі підготовки кадрів та проведення спільних наукових досліджень. Університет співпрацює із 41 зарубіжним університетом та фірмами США, Великобританії, Франції, Німеччини, Японії, Ю. Кореї, Фінляндії, Китаю, Сінгапуру.

В результаті розвитку інноваційної діяльності у ХНМУ створено систему управління та ефективного використання інтелектуальної власності, що забезпечує диверсифікацію джерел фінансування як фундаментальної науки, так і прикладних досліджень науково-технічних розробок.

У ХНМУ сформовано завершений інноваційний цикл як систему комплексного супроводу процесу комерціалізації розробок та освітніх продуктів від відбору комерційно перспективних ідей до створення та інкубування інноваційних підприємств та спрямування одержуваних коштів у процес генерації знань. Науково-технічні та технологічні розробки та інноваційні проекти ХНМУ та НДІ при ХНМУ щорічно відзначаються

медалями та дипломами головних міжнародних виставок та форумів. За останні 5 років отримано понад 200 медалей та дипломів.

Політика ХНМУ в галузі якості спрямована на постійне покращення якості затребуваних послуг в освітній та науковій діяльності на основі зворотного зв'язку із зовнішніми та внутрішніми споживачами. Політика спирається на цінності університету та потенціал наукових шкіл, науково-освітніх інститутів та центрів, діяльність яких забезпечує інтернаціоналізацію та інтеграцію досліджень, освіту та практику підготовки інженерної еліти, генерацію нових знань, інноваційних ідей та створення ресурсоефективних технологій.

3.2. Стейкхолдери як ключовий елемент оцінки конкурентоспроможності ХНМУ

Багато в чому вибір стратегії КСВ ґрунтується на визначенні та аналізі зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що знаходяться у сфері впливу університету. У структурі соціального впливу ХНМУ знаходяться стейкхолдери, які відображені у табл. 3.1.

При визначенні спрямованості КСВ університет приймає до уваги збалансований облік інтересів як власних, так і зацікавлених сторін. Корпоративна відповідальність перед стейкхолдерами визначає філософію поведінки та концепцію вибудовування ХНМУ своєї діяльності за такими основними напрямками:

- дотримання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного та ін;
- інвестиції у розвиток (сприяння розвитку) людського потенціалу, створення привабливих робочих місць, ефективне матеріальне стимулювання персоналу;
- регулярна виплата заробітної плати;

— облік громадських очікувань та загальноприйнятих етичних норм у практиці ведення справ;
— надання соціальної підтримки та додаткових послуг учням та персоналу;
— внесок у формування громадянського суспільства через підготовку майбутніх гідних членів цього товариства, партнерські програми, залучення учнів та персоналу до добровільної участі у соціальних ініціативах місцевого, регіонального та обласного рівня.

Таблиця 3.1. – Структура зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів ХНМУ

Внутрішні стейкхолдери	
Співробітники	Професорсько-викладацький склад, адміністративно-управлінський персонал, навчально-допоміжний персонал, що обслуговує персонал
Навчальні	Студенти за програмами бакалаврату, магістратури, аспірантури, докторантури
Зовнішні стейкхолдери	
Держава	Держава, яка здійснює нормативно-правове регулювання діяльності ЗВО та на основні замовлення на підготовку фахівців
Органи влади	Регіональні органи виконавчої влади та муніципальні органи влади, контролюючі органи
Роботодавці	Компанії, куди потенційно може працевлаштуватися випускник ХНМУ відповідно з отриманої спеціалізації
Абітурієнти	Школярі, абітурієнти і їх батьки
Постачальники	Постачальники товарів, матеріалів, робіт і послуг
Громадські організації	Професійні асоціації, спільноти, профспілки, партії; екологічні організації, інші громадські об'єднання
ЗМІ	Телебачення, радіо, газети, журнали, інтернет
Суспільство	Населення регіону, місцеве співтовариство, окремі групи
Випускники ХНМУ	Студенти, закінчили навчання в ХНМУ
Рада ветеранів	Колегіальний орган, який надає консультаційну допомогу і виробляючий рекомендації для ректора з найважливіших питань розвитку університету

Джерело: складено автором

ХНМУ визначає пріоритети во взаєминах зі стейкхолдерами, керуючись своїми цінностями, зобов'язаннями і баченням, але при цьому ініціює, вибудовує та розвиває взаємодії зі стейкхолдерами, орієнтуючись на підходи сталого розвитку та позитивний ефект для якості життя стейкхолдерів та для суспільства в цілому.

ХНМУ більшою мірою дотримується розвитку внутрішньої КСВ перед своїми стейкхолдерами. Ця спрямованість обумовлена місією та цінностями університету, в яких відображаються: можливості розкриття особистості в різних починаннях, підготовка інженерної еліти країни, згуртованість випускників, студентів, співробітників, залучення колективу ХНМУ до всіх сфер його діяльності, незалежність тощо. Створення різних департаментів та відділом, причетних до внутрішніх заходів КСВ, є одним із підтверджень цього.

3.3. Оцінка поточних програм КСВ ХНМУ

У рамках КСВ ХНМУ за 2023 р. було реалізовано багато програм як внутрішнього характеру, так і зовнішнього. Деякі їх розглянуті у табл. 3.2.

Аналізуючи проведені програми за період із 01.01.2023 по 31.12.2023 рр. у ХНМУ, намічені плани щодо виконання стратегії КСВ на 2024 р. реалізовано успішно. Основною метою проведених заходів є розвиток та зміцнення кадрового потенціалу організації за рахунок залучення компетентних людей, які мають необхідні навички та досвід, здатні організовувати соціальну, освітню та наукову діяльність на рівні кращих світових стандартів.

Також велика увага приділяється розвитку співробітників та студентів, за рахунок програм підвищення кваліфікації, програм академічної мобільності, виділення необхідних для розвитку ресурсів, надання фінансової та соціальної підтримки.

Таблиця 3.2. – Деякі реалізовані програми КСВ за період з 01.01.2023 по 31.12.2023 рр. у ХНМУ

Найменування	Стейкхолдери	Дата реалізації	Очікуваний результат від реалізації заходи
1	2	3	4
Реалізація програм міжнародної та всередині вітчизняної академічної мобільності науково-педагогічних працівників та студентів у формі стажувань, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та в інших формах	Співробітники, партнерські організації, університет, роботодавці	01.01.2023 – 31.12.2023	Мінімум 30% науково-педагогічних працівників приймуть участь в програмах академічної мобільності
Реалізація заходів щодо підтримки студентів, аспірантів, стажистів, молодих науково-педагогічних працівників	Студенти, аспіранти, науково-педагогічні працівники, роботодавці	01.01.2023 – 31.12.2023	Мінімум 30% учнів ЗВО на денній формі навчання отримають підтримку
Реалізація заходів щодо залучення до ЗВО молодих науково-педагогічних працівників, які мають досвід роботи у науково-дослідній та освітній сферах у провідних іноземних та українських університетах та наукових організаціях	Співробітники, шукачі роботи, держава, органи місцевого управління	01.01.2023 – 31.12.2023	Питома вага чисельності молодих НПР, залучених до ЗВО, які мають досвід роботи у провідних українських та іноземних ЗВО та/або наукових організаціях, загалом молодих НПР ЗВО: 5% Питома вага чисельності молодих НПР у ЗВО від загальної чисельності НПР ЗВО: 30 %

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Реалізація заходів щодо формування кадрового резерву керівного складу ЗВО та залучення на керівні посади фахівців, які мають досвід роботи у провідних іноземних і українських університетах та наукових організаціях	Адміністративно -управлінський персонал, держава, органи місцевого управління, суспільство	01.01.2023 – 31.12.2023	Чисельність працівників, включених в кадровий резерв на заміщення керівних посад ЗВО: 10 чол. Чисельність працівників, залучених на керівні посади ЗВО, які мають досвід роботи у провідних українських та іноземних ЗВО та/або наукових організаціях: 8 чол

Джерело: складено автором

Витрати ХНМУ на реалізацію програм у рамках стратегії КСВ за 2023р. становили 240 тис. грн.. Бюджет та ефективність даних програм представлені у табл. 3.3.

Таким чином, видно, що обрані програми КСВ є оптимальними для цієї організації, оскільки обрана стратегія впровадження системи менеджменту КСВ забезпечує університет надійним механізмом для управління широкомасштабною діяльністю в області КСВ. Забезпечує раціональну організацію робіт з актуальних напрямів КСВ та дозволяє виявляти та використовувати додаткові можливості зміцнення авторитету та іміджу ХНМУ у регіоні та країні.

Таблиця 3.3. – Результати програм ХНМУ

Найменування	Витрати тис. грн.	Стейкхолдер	Ефективність для стейкхолдерів	Ефективність для організації
Реалізація програм міжнародної та внутрішньоукраїнськоїакадемічної мобільності НПР та студентів у формі стажувань, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та в інших формах	80	Співробітники, партнерські організації, університет, роботодавці	Роботодавці приймають на роботу випускників, які мають знаннями та технологіями, які застосовуються в інших регіонах або навіть країнах. Партнерська організація переймає досвід і знання ХНМУ.	Співробітники університету підвищують свою компетентність. Отриманий досвід застосовується в роботі ЗВО. Формується мережа контактів, яка може бути корисною для корпоративних. цілей ЗВО
Реалізація заходів щодо підтримки студентів, аспірантів, стажистів, молодих НПР	50	Студенти, аспіранти, науково- педагогічні працівники, роботодавці	Студенти або співробітники отримують необхідну підтримку, фінансову чи соціальну	Підвищується лояльність серед співробітників та студентів, формується корпоративна культура
Реалізація заходів щодо залучення до ЗВО молодих НПР, мають досвід роботи в науково-дослідній та освітній сферах у провідних іноземних та українських		Співробітники, претенденти на роботу, держава, органи місцевого	Для претендентів можливість працювати в одному із провідних дослідницьких інститутів	Залучення на посади НПР фахівців, здатних організовувати

університетах та наукових організаціях	30	управління	країни. Для держави та органів місцевого самоврядування - Позитивний вплив на показники ефективності роботи регіону	освітню та наукову діяльність на рівні найкращих світових стандартів
Реалізація заходів щодо формування кадрового резерву керівного складу ЗВО та залучення на керівні посади спеціалістів, мають досвід роботи у провідних іноземних та українських університетах та наукових організаціях	80	Адміністративно-управлінський персонал, держава, органи місцевого управління, суспільство	ХНМУ вносить великий внесок у розвиток регіону, від керівництва багато в чому залежить стратегія ЗВО. Для держави та суспільства важливо, щоб керуючі посади заміщалися своєчасно та компетентними людьми.	Своєчасне заміщення вакантних посад. Підвищення якості підбору та розстановки керівних кадрів. Зниження ризиків при призначенні працівників на управлінські посади

Джерело: складено автором

Вона включає Школу базової інженерної підготовки, дві Дослідницькі школи, шість Інженерних шкіл і Школу інженерного підприємництва. У своїй освітній діяльності ХНМУ наголошує на підготовці переважно інженерів високої кваліфікації – випускників магістратури з унікальним набором компетенцій. А створення у ЗВО концентрованою наукової і креативного середовища покликано помітно підвищити кількість проривних наукових досягнень та ефективність аспірантури.

У рамках «дорожньої карти» на 2024-2025 роки з метою збільшення доходів від комерціалізації знань в ХНМУ передбачений перехід до моделі «відкритих інновацій». В основі цієї моделі лежить виконання науково-дослідних та науково-виробничих проектів спільно із зовнішніми партнерами. Також для виконання державного та соціального замовлення на підготовку технологічних підприємців ХНМУ формує всередині та навколо університету підприємницьку екосистему.

ВИСНОВКИ

У сучасних соціально-економічних умовах актуалізується роль системи освіти як методу підвищення якості людських ресурсів, що виступають сьогодні найважливішою конкурентною перевагою країни на етапі розвитку світової економіки. Реформування вітчизняної освіти, модернізація систем ВПО на всіх рівнях має призвести до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних університетів у світовому освітньому просторі, що дозволить підвищити індекс конкурентоспроможності країни.

Питання управління освітньою установою порушувалися у працях багатьох учених, проте дана область не вивчена до кінця, а у працях вітчизняних та зарубіжних авторів відсутня стратегічне бачення способів радикального підвищення конкурентоспроможність університетів. Це зумовлює актуальність вивчення різних аспектів управління конкурентоспроможністю навчальних закладів.

Система оцінки конкурентоспроможності університетів суттєво відрізняється на національному та світовому рівні. На світовому ринку все більшої поширеності набуває оцінка конкурентоспроможності ЗВО через рейтинги, представлені рейтинговими агентствами. Кожен рейтинг має свою методологію із певним набором оціночних критеріїв.

Серед заходів щодо підвищення конкурентоспроможності українських вишів важливу роль відіграє проект підтримки українських вишів «5-100», реалізований урядом України в галузі освіти вже кілька років. До участі у проекті було допущено 21 вітчизняний ЗВО.

Проблематикою даної роботи є той факт, що очевидні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО (зростання витрат держави, прийняті програми підвищення конкурентоспроможності) не завжди можуть забезпечити стійке та прогнозоване зростання рівня конкурентоспроможності ЗВО у світовому освітньому просторі. Проблеми

відставання українських вишів від передових міжнародних освітніх установ все ще очевидні та розглянуті в даній роботі.

Надається необхідним пошук нестандартних способів і методів підвищення конкурентоспроможності, які змогли забезпечити не миттєве підвищення позицій завдяки тактичним діям кон'юнктурного характеру, а фундаментальну трансформацію на сутнісному рівні діяльності таким чином, щоб зміни змогли, по-перше, кратно підвищити динаміку приросту українських університетів у міжнародних рейтингах, а по-друге, щоб ці зміни мали довгостроковий стійкий характер.

Дослідження сутності університету та її проявів дозволило виявити основу низької конкурентоспроможності нинішніх українських університетів. Встановлено, що структуру сутності університету формує сукупність духу, інтелекту та енергії персоналу, які у українських університетів істотно відрізняються від наявних в університетах-лідерах світового ринку освіти. З сутнісного погляду університет є простором високою концентрації насиченого духом пізнання і енергією розуміння інтелекту, спрямованого до нових уявлень і втілення їх у ефекти суспільства.

За рівнем віддалення від сутності університети перебувають на рівнях проявів: сущий, подібний, віддалений та видимий. Рівень прояву університету є інтегральним виразом явищ сутності всіх його системних елементів за ієрархічними рівнями.

За своєю цільовою функцією університет-сутність виступає механізмом організованого проникнення в невідоме, масштабування спітканого і перетворення його на порядкові ефекти суспільства. Для цього університет охоплює чотири рубежі пізнання: піонерне, колективне, широке та масове. , регулювання та операція.

Теоретична та практична значимість дослідження визначалися актуальністю та ступенем вирішення поставлених завдань, аналітичним узагальненням вітчизняного та зарубіжного досвіду розробки та нівелювання проблем конкурентоспроможності освітньої системи. Вона полягала у

систематизації, поглибленні та можливості використання теоретично і практиці управління вищими навчальними закладами запропонованих у роботі методичних розробок, концептуальних підходів та положень.

Підтверджена апробацією практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання освітніми установами механізму конкурент-менеджменту на ринку освітніх послуг.

Конкретні висновки, положення та рекомендації можуть бути застосовані державними та регіональними органами управління освітою для визначення напрямків формування політики вдосконалення системи вищої професійної освіти на основі ринкових засад її функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про вищу освіту» : чинне законодавство станом на 16.01.2020 .URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
2. Постанова Кабінету міністрів України «Деякі питання проведення державної атестації закладів вищої освіти в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності» : від 22 серпня 2018р. №652/. URL: ps.ligazakon.net/document/view/kp180652?an=1&ed=2018_08_22
3. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Порядку та критеріїв надання закладу вищої освіти статусу національного, підтвердження чи позбавлення цього статусу» : від 22 листопада 2017р. № 912. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-2017-%D0%BF/print
4. .Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2005. №2. С. 50-53.
5. .Мельник А. О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук Украины. 2003. №2. С. 146-150.
6. .Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 264с.
7. .Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентноспроможність // Актуальні проблеми економіки. 2002. №1. С. 50-53.
8. .Царенко О. В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства//Економіка & держава. 2007. №8. с.53-56
9. Антонюк Л. Л., Павленко А. Ф., Василькова Н. В. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: [монографія]. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Ін-т вищ. освіти. Київ : КНЕУ, 2014. 350 с.

10. Бабенко Д. М. Формування конкурентних стратегій дослідницького університету на основі динамічного SPACE-аналізу. Пріоритети фінансово-економічного управління: міжнародна науково-практична конференція (м. Одеса, 15 січня 2021 р.). С. 9-12.
11. Бабенко Д. М. Формування стратегій посилення конкуренто-спроможності дослідницького університету. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 164-170.
12. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – Київ : Наукова столиця, 2019. 304 с.
13. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2018. 200 с.
14. Балан В. Г., Бабенко Д. М. Модель управління конкуренто-спроможністю дослідницьких університетів. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7906.
15. Балан В. Г., Тимченко І.П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. Еккономічні науки. Випуск 4, 2016, С. 5-16.
16. Верхоглядова Н. І. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти у процесі формування людського капіталу : дис. доктора екон. наук : 08.02.03. Дніпропетровськ, 2005. 503 с.
17. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства//Економіст. 2007. №8. С.14-16
18. Давидович І. Є. Управління витратами: навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
19. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підриємств: Підручник. – Харків : Основа, 2008. 367с.
20. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління: монографія. К.: Знання, 2007. 287 с.
21. Жилінська О. І., Бабенко Д. М. Всеукраїнська наукова конференція. Соціально-гуманітарні науки та сучасні виклики : матеріали III Всеукр.

наук. конф. : Статистичне забезпечення управління / за наук. ред. О. Ю. Висоцького. Дніпро: СПД «Охотнік», 2018. С. 308–310.

22. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім “Слово”, 2009. 168с.
23. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. Науковий вісник Донбасу. Вип. 3, 2011.
24. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
25. Леонов Я. В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я. Леонов, Ю. Герасименко // бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. 2010. № 1. Том 2. С.175-183.
26. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
27. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : дис... канд. екон. наук : 08.00.04/ Прус Людмила Романівна. Тернопіль, 2008. 191 с.
28. Ринок освітніх послуг: виклики сучасності: Збірник матеріалів науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Київ, 11 червня 2019 р.) [Укл: Т. Семигіна, О. Корчинська, О. Жук]. Київ: АПСВТ, 2019. 98 с.
29. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підручник. Київ : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2012. 1391 с.
30. Aghion, Philippe, Dewatripont, Mathias, Hoxby, Caroline M., Mas-Colell, Andreu and Sapir, André, The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S (April 2009). NBER Working Paper Series, Vol. w14851, pp., 2009.

Altbach P.G. The costs and benefits of world-class universities. International Higher Education, Fall 2003.

31. Dalalah, D., Hayajneh, M. & Batieha, F. (2011). A Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Model for Supplier Selection, Expert Systems with Applications, 38(7), 8384–8391.
32. Hwang C. L. Multiple attributes decision making methods and applications. Springer: Berlin Heidelberg, 1981. 269 p.
33. Hwang, C. and Yoon, K. (1981), Multiple attributes decision making methods and applications, Springer, Berlin Heidelberg, DE.
34. Jamil Salmi, The Challenge of Establishing World-Class Universities, Washington: World Bank, 2009.
35. John V. Lombardi, Diane D. Craig, Elizabeth D. Capaldi, Denise S. Gater, Sarah L. Mendonça. Quality Engines: The Competitive Context for Research Universities. The Top American Research Universities. An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance, 2001.
36. Philip G. Altbach, ed., Leadership for World-Class Universities: Challenges for Developing Countries, 2011.
37. QS World University Ranking. URL: https://www.topuniversities.com/ university-rankings/eeca-rankings/2023
38. Saaty T. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation, McGraw-Hill, 1980. 345 p.
39. SCOPUS. URL: https://scopus.org.ua/-Multirank. URL: umultirank.org
40. Times Higher Education World University Rankings/ URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world- ranking#!
41. Webometrics ranking of world universities. URL: webometrics.info
42. Zavadskas E., Kaklauskas A., Turskis Z., Tamosaitiene J. Multi-Attribute Decision-Making Model by Applying Grey Numbers. Informatica, 2009, 20(2). 305-320.

43. Zhylinska O., Balan V., Avramchuk A. Methodological aspects of assessment of research universities competitiveness. Management of the 21st century: globalization challenges: [monograph] / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2018. Czech Republic. 508 p.

ДОДАТКИ