

*Д. М. Бабенко,*  
*студент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*  
*ORCID ID: 0000-0002-6513-5497*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.164

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

*D. Babenko,*  
*Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv*

FORMATION OF STRATEGIES TO STRENGTHEN THE COMPETITIVENESS OF THE RESEARCH  
UNIVERSITY

---

*У статті розглянуто методику формування стратегій посилення конкурентоспроможності дослідницького університету. Визначено стратегічне бачення, місію, цілі та цінності діяльності дослідницького університету, виокремлено дві стратегічні зони господарювання дослідницького університету. Проведено SWOT-аналіз кожної з виділених стратегічних зон господарювання. За допомогою динамічного SPACE-аналізу було проведено портфельний аналіз діяльності дослідницького університету: сформовано систему оцінювання стратегічних зон господарювання дослідницького університету, розраховано вагові коефіцієнти часткових критеріїв факторів SPACE-аналізу; оцінено стратегічні зони господарювання в поточному та прогнозованому періодах; побудовано вектори, чотирикутники та матрицю SPACE-аналізу. Розроблено стратегічні рекомендації спрямовані на посилення конкурентних переваг дослідницького університету. Таку методику можна використати для посилення конкурентних переваг та забезпечення зростання конкурентоспроможності українських закладів вищої освіти.*

*The article considers the method of forming strategies to strengthen the competitiveness of the research university. The analysis of the existing system of competitiveness management in domestic institutions of higher education and the work of Ukrainian and foreign authors on the issue of competitiveness management of research universities (national higher education institution, which has significant scientific achievements, conducts research and innovation, ensures the integration of education and science with industry, participates in the implementation of international projects and programs.) is carried out. The strategic vision, mission, goals and values of the research university are defined, two strategic areas of management of the research university are identified, namely: the provision of educational services and the provision of research services. A SWOT-analysis of each of the selected strategic management areas was conducted in order to determine the factors of strengthening the competitiveness of the research university. With the help of dynamic SPACE-analysis, a portfolio analysis of the research university's activities was conducted: a system of evaluation of strategic management areas of the research university was formed, weights of partial criteria of SPACE-analysis factors (financial strength (FS); competitive advantages (CA); attractiveness sector) sector stability (ES)) using multicriteria analysis methods; assessed strategic areas of management in the current and forecast periods; vectors, quadrilaterals and SPACE-analysis matrix are constructed; the s-trajectories of movement of each strategic zone of management are defined and strategic gaps are identified. Strategic recommendations have been developed aimed at strengthening the competitive advantages of the research university. The proposed calculation scheme is*

*implemented in the developed framework in Excel spreadsheets. The developed method is tested on the example of Taras Shevchenko National University of Kyiv. This technique can be used to increase the competitiveness of Ukrainian higher education institutions, both in the domestic and international markets.*

*Ключові слова: дослідницький університет, заклад вищої освіти, конкурентоспроможність, портфельний аналіз, SWOT-аналіз, динамічний SPACE-аналіз.*

*Key words: research university, higher education institution, competitiveness, portfolio analysis, SWOT-analysis, dynamic SPACE-analysis.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний заклад вищої освіти являє собою складний ресурсний комплекс, що передбачає збереження традицій та введення інновацій у процес освітньої діяльності, наукових досліджень, поєднання навчальної та дослідної діяльності, вирішення проблем соціального забезпечення. Впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю для кожного закладу вищої освіти є унікальними, адже залежать від позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, динаміки його розвитку, потенціалу та багатьох інших чинників.

Ситуація на вітчизняному ринку освітніх послуг із кожним роком стає все більш напруженою. Основними причинами цього є, по-перше, жорсткий відбір освітніх закладів, які прагнуть працювати на ринку. Окрім цього, необхідно зазначити, що на ринок починає виходити все більше закладів вищої освіти (ЗВО), які функціонують на комерційних засадах. Завдяки своїй мобільності, розвиненій матеріально-технічній базі та більш гнучкій ціновій політиці вони забезпечують поступове збільшення своєї частки на ринку освітніх послуг. По-друге, скорочення бюджетного фінансування вищої освіти вимагає від ЗВО постійного пошуку інших джерел залучення фінансових ресурсів для свого стабільного розвитку. В умовах дефіциту фінансових ресурсів заклади вищої освіти України мають звернути особливу увагу на можливості залучення грантових коштів ЄС як на інструмент фінансової підтримки інновацій на ринку освітніх послуг, так і як на шлях до розвитку навчального закладу, підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітні аспекти застосування інструментів управління конкурентоспроможністю з метою формування конкурентних стратегій підприємств досліджували вітчизняні та закордонні вчені [3; 6; 10; 11; 13]. Проблемами конкурентоспроможності закладів вищої освіти в Україні займались Л.А. Антонюк та А.Ф. Павленко [1; 2], О.І. Жилінська [8; 17], Н.І. Верхоглядова [7], Л.Р. Прус [12] та інші.

За сучасних умов одним із елементів управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти є рейтингове оцінювання конкурентних переваг, яке дає змогу ідентифікувати свої слабкі та сильні сторони й сформулювати перелік заходів, спрямованих на покращення своїх конкурентних позицій. Рейтингування університетів здійснюється відповідно до принципів, які були запропоновані Міжнародною організацією IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence (Брюссель) 20 травня 2006 року. До найбільш авторитетних світових рейтингів зараховують Шанхайський рейтинг, Рейтинг Quacquarelli Symonds світових університетів, Рейтинг світових університетів "Times Higher Education" [2; 16; 21; 22]. Серед вітчизняних методик рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів слід відзначити наступні: Методика рейтингування ЗВО України "КОМІАС", рейтинг "Топ-200 Україна".

Такі авторитетні дослідницькі центри як The Center for Studies in Higher Education at UC Berkeley, The Center for International Higher Education, The Center for Higher

Education Policy Studies, The Center for World-Class Universities of Shanghai Jiao Tong University та інші уже давно стали визнаними у світі центрами, дослідження яких сконцентровані навколо стратегічного розвитку висококонкурентних університетів світу.

Проте, попри значущість наукових розробок зазначених вчених та організацій, потребують подальшого наукового опрацювання питання розробки стратегічних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності ЗВО й, зокрема дослідницькими університетами.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є формування стратегій посилення конкурентоспроможності дослідницьких університетів на основі комплексного підходу з використанням методів стратегічної діагностики та новітніх інструментів портфельного аналізу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

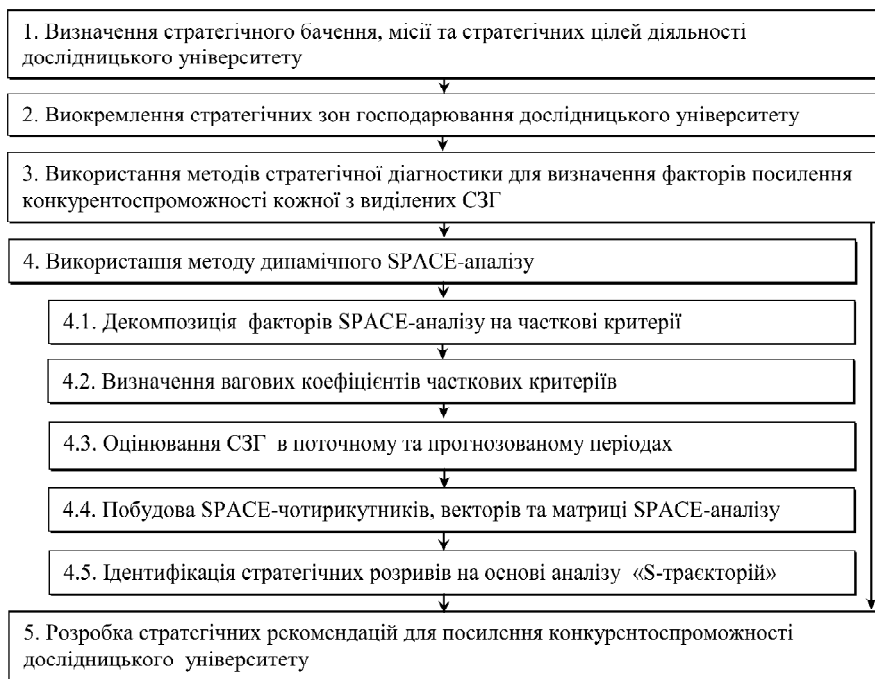
Дослідницький університет — національний вищий навчальний заклад, який має вагомі наукові здобутки, провадить дослідницьку та інноваційну діяльність, забезпечує інтеграцію освіти та науки з виробництвом, бере участь у реалізації міжнародних проєктів і програм. Статус надається зазначеному закладу з метою підвищення ролі університету як центру освіти і науки, підготовки висококваліфікованих наукових і науково-педагогічних кадрів, впровадження у практику наукових досягнень, технічних і технологічних розробок, реалізації разом з іншими вищими навчальними закладами та науковими установами спільних програм за пріоритетними напрямками фундаментальних і прикладних наукових досліджень для розв'язання важливих соціально-економічних завдань у різних галузях економіки [18].

Суть портфельного аналізу полягає в тому, що організація розглядається як сукупність стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких відносно самостійна. Мета портфельного аналізу — узгодження стратегій і найефективніше використання наявних інвестиційних ресурсів задля досягнення стійкого положення організації загалом і зростання фінансових результатів. Великою групою методів для здійснення стратегічної діагностики, розробки системи стратегій для підприємства та його стратегічних бізнес-одиниць (СБО) чи стратегічних зон господарювання (СЗГ) є матричні підходи, зокрема на основі матриць General Electric (GE)/McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Shell/ Direct Policy Matrix (DPM), Артура де Літла (ADL/LC), SPACE-аналізу, Хофера & Шендела, GrowsShare Matrix тощо [5].

На рисунку 1 наведено розроблені автором етапи процесу формування стратегій посилення конкурентоспроможності дослідницького університету.

Перший етап процесу формування стратегій посилення конкурентоспроможності дослідницького університету полягає у визначенні місії, стратегічних цілей та цінностей діяльності дослідницького університету. На думку автора, місія дослідницького університету має визначатися такими концептуальними положеннями:

— основними видами діяльності університету є наукова та освітня діяльність на основі нових нетрадиційних технологій і принципів управління;



**Рис. 1. Етапи процесу формування стратегій посилення конкурентоспроможності дослідницького університету**

Джерело: розроблено автором.

— наукова діяльність спрямована на формування нових знань; освітня — орієнтована на використання знань у навчальному процесі для підготовки сучасних фахівців; інноваційна — на комерціалізацію знань;  
 — університет здійснює підготовку нової генерації фахівців, здатних забезпечити позитивні зміни в економіці України, професіоналів, які вміють комплексно поєднувати дослідницьку та підприємницьку діяльність;  
 — ефективна діяльність університету забезпечується стратегічним партнерством з державними структу-

ральному та міжнародному ринку праці фахівців для наукових та освітніх установ, органів державної влади та управління, підприємств усіх форм власності за всіма рівнями вищої освіти (доктор наук, доктор філософії, магістр, бакалавр, молодший бакалавр) в усіх сферах освіти (відповідно до міжнародних і вітчизняних класифікацій освіти), утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей.

Надання науково-дослідницьких послуг — один із пріоритетних напрямів розвитку університету з метою одержання нових знань, використання їх для створення й удосконалення засобів, знарядь, предметів та умов праці, життя людини, духовного і культурного розвитку суспільства.

Третій етап полягає у проведенні SWOT-аналізу діяльності дослідницького університету, на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка, а саме: визначення сильних, слабких сторін, загроз та можливостей університету у сфері освітньої діяльності (табл. 1) та у сфері надання науково-дослідницьких послуг (табл. 2).

Четвертий етап. Для визначення поточного та прогнозованого конкурентного стану Київського національного університету імені Тараса Шевченка, траєкторії руху та необхідних стратегічних заходів скористаємося методом динамічного SPACE-аналізу [6]. SPACE-аналіз — комплексний метод стратегічного управління на основі багатокритерійного аналізу, який призначений для визначення стратегічної позиції підприємства (бізнес-одиниць) та формування стратегічних рекомендацій. Реально даний підхід є засобом, що допомагає дослідницькому університету оцінити в цілому привабливість СЗГ, у якій він діє, а також здатність там конкурувати. Автором було декомпоновано на часткові критерії базові критерії

**Таблиця 1. SWOT-аналіз освітньої діяльності (СЗГ<sub>1</sub>)**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) зростання набору іноземних студентів на англійськомовні програми у сфері медицини; 2) зростання чисельності осіб, що навчаються за контрактом; 3) висока відносна частка на ринку освітніх послуг; 4) імідж університету; 5) високий рівень науково-педагогічного персоналу; 6) зростання частки студентів, що проходять практику за межами Університету	1) відсутність системи показників та індикаторів якості надання освітніх послуг, суб'єктивність й невідповідність контролю знань; 2) формування малочислених груп і потоків, диспропорція за напрямками освіти; 3) висока вартість навчання; 4) невелика кількість програм дистанційного навчання; 5) «старіння» науково-педагогічного персоналу
Можливості	Загрози
1) зміна підходів до фінансування освіти й науки, перехід на конкурсне грантове фінансування; 2) нові закони України «Про освіту» і «Про вищу освіту» розширюють автономію закладу вищої освіти і створюють для університету можливості оперативного реагувати на нові виклики; 3) розширення співпраці з підприємствами відповідних галузей, містом Києвом та іншими регіонами України; 4) зростання попиту на післядипломну освіту; 5) поширення цифрових технологій, технологій дистанційного навчання; 6) зростання кількості міжнародних навчальних програм з країнами ЄС	1) демографічна криза; 2) зростання конкуренції на ринку освітніх послуг; 3) зменшення обсягу держзамовлення; 4) зменшення платоспроможного попиту; 5) недостатня забезпеченість гуртожитками та висока вартість проживання в Києві; 6) швидка зміна вимог ринку праці щодо професійних компетентностей працівників; 7) демпінгування цін більшістю ЗВО; 8) зростання витрат на матеріально-технічне забезпечення та житлово-комунальні послуги; 9) пандемія коронавірусної хвороби (COVID-19)

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Таблиця 2. SWOT-аналіз науково-дослідницької діяльності (СЗГ2)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) найвищий серед українських ЗВО рівень публікаційної активності в SCOPUS та WEB OF SCIENCE; 2) найбільший серед українських ЗВО обсяг фінансування; 3) порівняно високий рівень двосторонньої співпраці з країнами ЄС; 4) щорічне зростання числа патентів; 5) зростання кількості тем, що мають високий показник ефективності (за 2019 рік 5 тем коефіцієнтом ефективності вище 1)	1) низька частка фінансування з спеціального фонду; 2) невиконання договірних робіт окремими структурними підрозділами; 3) низька частка прикладних досліджень; 4) щорічне зменшення кількості лабораторій та чисельності працівників науково-дослідницької частини; 5) лише два видання Університету у базі даних SCOPUS; 6) необгрунтоване групування підрозділів за науковими напрямками, повільно розвиваються міждисциплінарні дослідження; 7) відтік молодих науковців через проблеми з фінансуванням
Можливості	Загрози
1) розвиток системи трансферу технологій; 2) розширення співпраці з бізнесом, створення спільних проектів; 3) зростання важливості проектів військового спрямування в сучасних умовах; 4) розвиток експертних, консалтингових та інших послуг; 5) участь та проведення конференцій, симпозіумів, форумів, семінарів; 6) отримання Університетом статусу дослідницького; 7) зростання доходів шляхом впровадження повного інноваційного циклу; 8) комерціалізація існуючих досліджень	1) зменшення кількості укладених угод на виконання науково-дослідних робіт за коштів спеціального фонду Державного бюджету України; 2) негативні результати науково-дослідницької роботи, що тягнуть за собою переосмислення експерименту, умов його виконання, що безперечно зриває терміни виконання роботи; 3) моральний та фізичний знос обладнання; 4) зменшення обсягів та нестабільність фінансування науки державою

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Таблиця 3. Система часткових критеріїв SPACE-аналізу для оцінювання стратегічних зони господарювання дослідницького університету

Фінансова сила (FS)	Конкурентоздатність (CA)	Привабливість сектора (IS)	Стабільність сектора (ES)
Загальні обсяги фінансування (0,17)	Асортимент продукції (0,14)	Обсяги ринку (0,15)	Ступінь інноваційності сектора (0,15)
Обсяг власних надходжень від надання послуг (0,21)	Частка підприємства на ринку та її динаміка (0,16)	Характеристика конкурентної ситуації сектору (0,13)	Стабільність законодавчої бази (0,14)
Обсяг бюджетних асигнувань (0,16)	Кваліфікація персоналу (0,16)	Динаміка обсягів ринку (0,13)	Стабільність фінансування галузі (0,17)
Обсяг надходжень від суміжної діяльності (0,11)	Маркетингові заходи (0,11)	Стадія життєвого циклу сектору (0,11)	Мінливість попиту (0,16)
Витрати на оплату праці (0,17)	Необхідна інфраструктура (0,16)	Залежність розвитку сектора від кон'юнктури (0,12)	Цінова еластичність попиту (0,12)
Рівень фінансової незалежності (0,18)	Міжнародні зв'язки (0,12)	Можливість швидкого зростання (0,13)	Діапазон цін конкуруючих продуктів (0,13)
	Програмне та інше забезпечення (0,15)	Бар'єри входу (0,13)	Ступінь впливу фінансування держави (0,11)
		Обсяги фінансування галузі (0,09)	

Джерело: розроблено автором.

SPACE-аналізу: фінансова сила (FS); конкурентні переваги (CA); привабливість сектор (IS); стабільність сектора (ES) та визначено вагові коефіцієнти за допомогою методу SMART (табл. 3).

Позначимо так вагові коефіцієнти часткових критеріїв, що визначають:

а) фінансову силу:  $w_1^{FS}; \dots; w_n^{FS}$ ;

б) конкурентні переваги:  $w_1^{CA}; \dots; w_m^{CA}$ ;

в) привабливість галузі:  $w_1^{IS}; \dots; w_p^{IS}$ ;

г) стабільність галузі:  $w_1^{ES}; \dots; w_t^{ES}$ ,

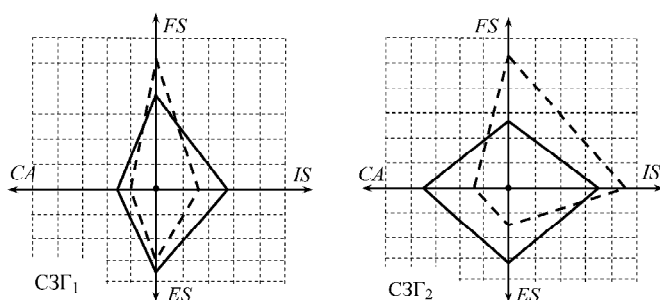
причому  $\sum_j w_j^{FS} = 1; \sum_j w_j^{CA} = 1; \sum_j w_j^{IS} = 1; \sum_j w_j^{ES} = 1$ .

Після цього експертним шляхом за 6-ти бальною шкалою (0 — найгірше значення; 6 — найкраще значення) було здійснено оцінювання кожної СЗГ за кожним з обраних критеріїв:  $FS_i^j; CA_i^j; IS_i^j; ES_i^j$  — оцінки  $i$ -ї стратегічної бізнес-одиниці за  $j$ -м частковим критерієм відповідно узагальнених критеріїв "фінансова сила", "конкурентні переваги", "привабливість галузі" та "стабільність галузі".

**Таблиця 4. Результати оцінювання критеріїв матриці SPACE-аналізу**

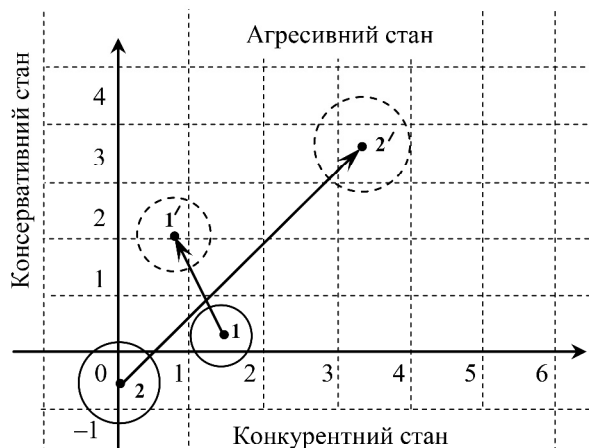
Показник	Поточний період		Прогнозований період	
	СЗГ <sub>1</sub>	СЗГ <sub>2</sub>	СЗГ <sub>1</sub>	СЗГ <sub>2</sub>
FS	3,85	2,53	5,05	5,22
CA	-1,52	-3,39	-0,95	-1,42
IS	2,8	3,38	1,65	4,57
ES	-3,43	-3,05	-3,03	-1,51
x	1,28	-0,01	0,7	3,15
y	0,42	-0,52	2,02	3,71

Джерело: розраховано автором.



**Рис. 2. Чотирикутники SPACE-аналізу СЗГ Київського національного університету імені Тараса Шевченка**

Джерело: розроблено автором.



**Рис. 3. Матриця SPACE-аналізу для СЗГ Київського національного університету імені Тараса Шевченка**

Джерело: розроблено автором.

"Зважування" експертних оцінок у межах кожної групи часткових критеріїв для кожної бізнес-одиниці здійснювали за формулами:  $FS_i = \sum_j w_j^{FS} \times FS_j^i$ ;

$$IS_i = \sum_j w_j^{IS} \times IS_j^i; CA_i = \sum_j w_j^{CA} \times CA_j^i - 6; ES_i = \sum_j w_j^{ES} \times ES_j^i - 6$$

та побудували для кожної СЗГ вектор з координатами:  $x_i = CA_i + IS_i$ ,  $y_i = FS_i + ES_i$  які можуть бути розміщені в одному з чотирьох квадрантів: "агресивний стан", "конкурентний стан", "захисний стан", "консервативний стан". Через великий обсяг вихідних даних та розрахунків у статті наведені вже обчислені результати (табл. 4).

Відповідно до результатів оцінювання автором було побудовано SPACE— чотирикутники для визначених СЗГ у поточному та прогнозованому періодах (рис. 2) та матрицю SPACE-аналізу (рис. 3).

Визначимо стан кожної СЗГ в поточному періоді: СЗГ<sub>1</sub> (надання послуг вищої освіти) у поточному періоді знаходиться в зоні агресивного стану, харак-

теризується порівняно високими фінансовими можливостями та суттєвими конкурентними перевагами, однак середньою привабливістю галузі та низькою стабільністю; СЗГ<sub>2</sub> (надання науково-дослідницьких послуг) у поточному періоді знаходиться на перетині зон конкурентного та захисного стану, характеризується середніми показниками привабливості галузі й конкурентних переваг та низькими фінансовими можливостями і стабільністю галузі. З метою визначення S-траєкторій руху обраних СЗГ проаналізуємо базові траєкторії руху в агресивному стані (табл. 5).

Для СЗГ<sub>1</sub> у прогнозованому періоді очікується зростання конкурентоспроможності ( $\Delta CA = 0,57$ ); фінансової сили ( $\Delta FS = 1,2$ ), стабільності галузі ( $\Delta ES = 0,4$ ) та значне зменшення привабливості галузі ( $\Delta IS = -1,15$ ). Тобто для СЗГ<sub>1</sub> характерні наступні базові траєкторії: *b* — така траєкторія є результатом: посилення фінансового потенціалу та стабільності

галузі; *c* — зменшення привабливості галузі, яке переважає посилення конкурентних переваг, тож, стратегія для цієї СЗГ має забезпечити пошук нових ринків, підтримку фінансового стану та конкурентоспроможності [6]. У прогнозованому періоді очікується значне зростання всіх показників ( $\Delta CA = 1,97$ ;  $\Delta FS = 2,69$ ;  $\Delta ES = 1,54$ ;  $\Delta IS = 1,19$ ). Тобто для СЗГ<sub>2</sub> характерні такі базові траєкторії: *b* — така траєкторія є результатом: посилення фінансового потенціалу та "стабільності галузі"; *a* — посилення конкурентних переваг та привабливості галузі [6].

Для формування стратегічних рекомендацій для кожної стратегічної бізнес-одиниці необхідно застосувати суперпозицію визначених вище базових траєкторій і відповідних стратегічних ініціатив. Зокрема для СЗГ<sub>1</sub> ( $U_1$ ), СЗГ<sub>2</sub> ( $U_2$ ), відповідні траєкторії (S-траєкторії), можуть бути представлені як суми двох векторів (векторів базових траєкторій):  $\vec{U}_1 \vec{U}'_1 = \alpha_1 \cdot \vec{c} + \beta_1 \cdot \vec{b}$ ;

$\vec{U}_2 \vec{U}'_2 = \alpha_2 \cdot \vec{a} + \beta_2 \cdot \vec{b}$ . Числа  $\alpha$  і  $\beta$  є коефіцієнтами інтенсивності відповідних базових траєкторій, оскільки їх величини визначають ступінь внеску кожної з цих базових траєкторій в інтегральний S-вектор, який є вектором стратегічного набору даної СЗГ для досягнення стратегічних цілей, переведених у числовий вигляд за частковими критеріями через експертне прогнозне оцінювання, причому  $\beta = |\Delta FS + \Delta ES|$ ,  $\alpha = |\Delta IS + \Delta CA|$  [6]. У табл. 6 наведені розраховані параметри S-траєкторій СЗГ.

Можемо побачити, що через зменшення привабливості галузі, зниження обсягів попиту та підвищення конкурентної боротьби СЗГ<sub>1</sub> "рухається" в напрямі консервативного стану. Очікується стрімке зростання СЗГ<sub>2</sub> та перехід її в агресивний стан зі зростанням частки ринку, тож, надання науково-дослідницьких послуг є найбільш перспективним та ключовим напрямом для подальшого розвитку дослідницького університету, де має провадитися агресивна стратегія.

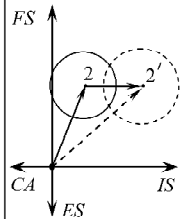
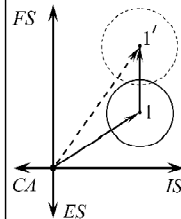
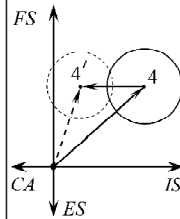
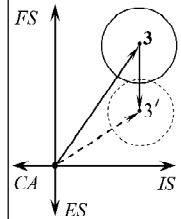
На останньому етапі, використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій, ураховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину), а також S-траєкторію руху СЗГ, можна сформулювати перелік стратегічних рекомендацій для кожної СЗГ та університету загалом, які можуть слугувати основою для конкурентної стратегії розвитку організації та досягнення прогнозованих показників розвитку. Для забезпечення розвитку конкурентоспроможності Університету необхідно забезпечити стрімкий розвиток СЗГ<sub>2</sub>, в умовах зростаючого ринку, та забезпечити зростання фінансової сили і конкурентних переваг, щоб утримати частку ринку і обсяги реалізації освітніх послуг для СЗГ<sub>1</sub>, в умовах зменшення попиту та привабливості галузі. Для цього рекомендується запровадити в Університеті такі заходи (табл. 7).

**ВИСНОВКИ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

У статті розроблено методичний підхід до формування стратегічних рекомендацій для посилення конкурентоспроможності дослідницького університету. Запропонована модель містить наступні етапи: визначення стратегічного бачення, місії та цілей діяльності дослідницького університету; виокремлення стратегічних зон господарювання; використання SWOT-аналізу; використання методу динамічного SPACE-аналізу; формування стратегічних рекомендацій для посилення конкурентоспроможності дослідницького університету. Розроблена методика апробована на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Дана методика може бути використана для забезпечення зростання конкурентоспроможності українських ЗВО.

Подальші дослідження за темою цієї статті можуть бути спрямовані на уточнення й обґрунтування критеріїв оцінювання СЗГ дослідницьких університетів, використання інших методів портфельного аналізу, формування концепції розвитку міжнародної конкурентоспроможності.

Таблиця 5. Базові траєкторії динамічного SPACE-аналізу

Агресивний стан				
Початкові умови: підприємство (СБО) функціонує в привабливій галузі (сегменті ринку) з достатньо стабільним середовищем, має досить сильні конкурентні переваги та фінансові можливості				
Траєкторія	$\rightarrow (\vec{a})$ $\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\uparrow (\vec{b})$ $\Delta FS + \Delta ES > 0$	$\leftarrow (\vec{c})$ $\Delta CA \mid \Delta IS < 0$	$\downarrow (\vec{d})$ $\Delta FS \mid \Delta ES < 0$
Значення параметрів та стратегічні ініціативи	2.1. $\Delta CA > 0$ , $\Delta IS > 0$ : $AS_{21}$	1.1. $\Delta FS > 0$ , $\Delta ES > 0$ : $AS_{11}$	4.1. $\Delta CA < 0$ , $\Delta IS < 0$ : $AS_{41}$	3.1. $\Delta FS < 0$ , $\Delta ES < 0$ : $AS_{31}$
	2.2. $\Delta CA > 0$ , $\Delta IS \leq 0$ : $AS_{22}$	1.2. $\Delta FS > 0$ , $\Delta ES \leq 0$ : $AS_{12}$	4.2. $\Delta CA < 0$ , $\Delta IS \geq 0$ : $AS_{42}$	3.2. $\Delta FS < 0$ , $\Delta ES \geq 0$ : $AS_{32}$
	2.3. $\Delta CA \leq 0$ , $\Delta IS > 0$ : $AS_{23}$	1.3. $\Delta FS \leq 0$ , $\Delta ES > 0$ : $AS_{13}$	4.3. $\Delta CA \geq 0$ , $\Delta IS < 0$ : $AS_{43}$	3.3. $\Delta FS \geq 0$ , $\Delta ES < 0$ : $AS_{33}$
Графічне представлення				

Джерело: [6].

Таблиця 6. Параметри S-траєкторій стратегічних зон господарювання

СЗГ	$\Delta CA$	$\Delta IS$	$\Delta FS$	$\Delta ES$	S-вектор
СЗГ <sub>1</sub>	0,57	-1,15	1,2	0,4	$0,58 \vec{c} + 1,6 \vec{b}$
СЗГ <sub>2</sub>	1,97	1,19	2,69	1,54	$3,16 \vec{a} + 4,23 \vec{b}$

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 7. Стратегії підвищення конкурентоспроможності Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Стратегії підвищення конкурентоспроможності для СЗГ <sub>1</sub> (надання послуг вищої освіти)	Стратегії підвищення конкурентоспроможності СЗГ <sub>2</sub> (надання науково-дослідницьких послуг)
<ul style="list-style-type: none"> <li>розвиток дистанційних освітніх технологій у системі вищої освіти з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу, сучасних технологій і законодавства;</li> <li>аналіз вартості освітніх послуг порівняно з основними конкурентами;</li> <li>розвиток та інтеграція в Європейську систему освіти і наукових послуг за рахунок створення освітніх і наукових програм наближених до ЄС;</li> <li>розкриття потенціалу педагогічних кадрів, розвиток їх компетенцій шляхом проходження спеціалізованих міжнародних стажувань;</li> <li>забезпечення стратегічного партнерства з ключовими роботодавцями міста і країни, а також професійними співтовариствами з розробки кваліфікаційних вимог, компетентнісної моделі випускника і професійних стандартів;</li> <li>застосування сучасних маркетингових інструментів просування Університету і залучення абітурієнтів і слухачів (включаючи інтернет-технології) як відповідь на посилення конкуренції, в тому числі міжнародної, на ринку освітніх послуг;</li> <li>популяризація факультетів/інститутів через організацію екскурсій для школярів по лабораторіях факультету/інституту з подальшим розширенням і облаштуванням презентаційних маршрутів;</li> <li>пошук нових ринків, розвиток системи додаткової професійної освіти з урахуванням постійних змін і підвищення конкуренції на ринку додаткової освіти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>розвиток повного циклу науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в сукупності з маркетинговими дослідженнями і стратегією просування інноваційної продукції що розробляється, технічних послуг, інжинірингу і консалтингу на основі відповідності якості послуг міжнародним стандартам і вимогам ринку;</li> <li>забезпечення відповідності університету міжнародним вимогам до якості стандартних випробувань і інжинірингових послуг (адитивні технології, комп'ютерне моделювання технологічних та інших процесів);</li> <li>встановлення партнерських відносин із венчурними фондами для поліпшення доступу до ранніх інвестицій;</li> <li>розвиток експертних, консалтингових та інших послуг (на додаток до освітньої, наукової та дослідницької діяльності) в інтересах організацій і підприємств міста та країни, органів управління і законодавчої влади, а також фізичних осіб;</li> <li>залучення позабюджетних джерел фінансування для реалізації наукових, дослідно-конструкторських, інноваційних та інфраструктурних проектів і програм;</li> <li>модернізація матеріальної бази наукових досліджень з заміною застарілої техніки, широке впровадження інноваційних методик, мультимедійних, тестових та інформаційних технологій;</li> <li>створення науково-дослідницьких центрів і лабораторій як базових осередків реалізації наукових досліджень;</li> <li>надання підтримки (менторської, фінансової) викладачам та студентам в напрямку комерціалізації наукових досліджень</li> </ul>
<p><b>Стратегії підвищення конкурентоспроможності на рівні університету</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>реструктуризація фінансування, забезпечення зростання фінансової самостійності та зростання частки фінансування на науково-дослідницьку діяльність;</li> <li>автоматизація управлінських процесів (перехід до електронного документообігу, автоматичний облік робочого часу працівників);</li> <li>розробка проекту структури інноваційного університету з урахуванням впровадження і використання системи менеджменту якості, яка відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2015 і забезпечує інтеграцію до освітнього співтовариства</li> </ul>	

Джерело: розроблено автором.

## Література:

1. Антонюк Л.А., Сацук В.І. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://meim.kneu.edu.ua/get\\_file.php](http://meim.kneu.edu.ua/get_file.php)
2. Антонюк Л.А., 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.
3. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Теоретичні та прикладні питання економіки. Вип. 25, 2011. С. 33—42.
4. Балан В.Г., Бабенко Д. М. Модель управління конкурентоспроможністю дослідницьких університетів. Ефективна економіка. 2020. № 5.
5. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2018. 200 с.
6. Балан В.Г., Тимченко І.П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного Space-аналізу. Економічні науки. Вип. 4. 2016. С. 5—16
7. Верхоглядова Н.І. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в процесі формування людського капіталу: дис.... доктора екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровськ, 2005. 503 с.
8. Жилінська О.І. Дослідницькі університети у комерціалізації результатів ДіР // Сучасна наука та технології: від фундаментальних досліджень до комерціалізації результатів НДДКР. Мат.-ли міжнар. наук.-практ. конф. К.: Фенікс 2010. С. 171—173.
9. Жилінська О.І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації: монографія. К.: Парламентське видавництво, 2010. 552 с.
10. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакулєнко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
11. Портер М. Конкуренція: пер. с англ. М.: Издат. "Вильямс", 2001. 495 с.
12. Прус Л.Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу: дис... канд. екон. наук: 08.00.04/ Прус Л.Р. Тернопіль, 2008. 191 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью вуза / Р.А. Фатхутдинов. Высшее образование в России. 2006. Випуск 9. С. 37—38.
14. Hwang C. L. Multiple attributes decision making methods and applications // Springer: Berlin Heidelberg, 1981. 269 p.
15. Saaty T. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation, McGraw-Hill, 1980. 345 p.
16. Webometrics ranking of world universities. URL: [webometrics.info/](http://webometrics.info/)
17. Zhylynska 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.
18. Електронний довідник ОСВІТА. UA [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/glossary/38681/>
19. Консолідований рейтинг ВНЗ України за 2019 рік, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/rating/51741/>
20. Офіційний сайт Київського національного університету імені Тараса Шевченка [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.univ.kiev.ua/en/>
21. QS World University Ranking. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/eeca-rankings/2020>
22. Times Higher Education World University Rankings/ URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!>
2. Antonyuk, L. L. Pavlenko, A. F. and Vasylykova, N. V. (2014), *Doslidnytski universytety: svitovyy dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini: Monografija*, [Research universities: world experience and development prospects in Ukraine, monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Balan, V.G. and Anisimova, L.A. (2011), "Methodical provision of estimation of competitiveness of enterprises", *Teoretychni ta prykladni pytannja ekonomiky*, vol. 25, pp. 33—42.
4. Balan, V. and Babenko, D. (2020), "Competitiveness management model of research universities", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5.
5. Balan, V.G. (2018), *Strategichne upravlinnya. Metody portfel'nogo analizu: Navchal'nyj posibnyk*. [Strategic management. Methods of portfolio analysis, tutorial], *Naukova stoly'cya*, Kyiv, Ukraine.
6. Balan, V.G. Tymchenko, I. P. (2016), "Formation of enterprise development strategy based on dynamic Space-analysis". *Ekonomichni nauky*. vol. 4, pp. 5—16.
7. Verxoglyadova, N. I. (2005), "Management of the competitiveness of higher education in the process of forming human capital," *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, DNU, Dnipropetrovs'k, Ukraine*
8. Zhylynska, O. I. (2010), "Research universities in the commercialization of R&D results", *Suchasna nauka ta tekhnolohii: vid fundamental'nykh doslidzhen' do komertsializatsii rezul'tativ NDDKR*, [Modern science and technologies: from fundamental research to commercialization of R&D results], *Feniks, Kyiv, Ukraine*, pp. 171—173.
9. Zhylynska, O. I. (2010), *Naukovo-texnichna diyal'nist' u konteksti samoorganizaciyi: Monografiya*, [Scientific and technical activity in the context of self-organization, monograph], *Parliamentary Publishing House, Kyiv, Ukraine*.
10. Klimenko, S. M. Omel'yanenko, T. V. Barabas', D.O. Dubrova, O. S. and Vakulenko, A. V. (2008), *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpr'yemstva: Navchal'nyj posibnyk*, [Enterprise competitiveness management, tutorial], *KNEU, Kyiv, Ukraine*.
11. Porter, M. (2001), *Konkurenciya: pereklad z anglis'koyi* [Competition], *VD "Vyl'yams", Moscow, Russia*.
12. Prus, L. R. (2008), "Management of competitiveness of higher educational institutions on the basis of benchmarking, dissertation", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, TNU, Ternopil, Ukraine*.
13. Fatxutdy'nov, R. A. (2006), "University competitiveness management", *Higher education in Russia*, vol. 9, pp. 37—38.
14. Hwang, C. and Yoon, K. (1981), *Multiple attributes decision making methods and applications*, Springer, Berlin Heidelberg, DE.
15. Saaty, T. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, McGraw-Hill, NY, USA.
16. Webometrics (2020), "Ranking of world universities", available at: [webometrics.info](http://webometrics.info) (Accessed 10 May 2020).
17. Zhylynska, O. Balan, V. and Avramchuk, A. (2018), "Methodological aspects of assessment of research universities competitiveness", *Management of the 21st century: globalization challenges: [monograph]*, *Nemoros s.r.o., Prague, Czech Republic*.
18. OSVITA.UA (2020), "Electronic directory", available at: <http://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (Accessed 04 Jan 2021).
19. OSVITA.UA (2020), "Consolidated rating of Ukrainian universities for 2019", available at: <http://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (Accessed 10 May 2020).
20. Official site of Taras Shevchenko National University of Kyiv (2020), available at: <http://www.univ.kiev.ua/en/> (Accessed 10 May 2020).
21. QS (2020), "World University Ranking", available at: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/eeca-rankings/2020> (Accessed 10 May 2020).
22. Times Higher Education (2020), "World University Rankings", available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!> (Accessed 10 May 2020).

Стаття надійшла до редакції 08.01 2021 р.