

УДК 378.1

**Микола П. Денисенко, Анна В. Бобровник**

**Київський національний університет технологій та дизайну**

**КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*У статті розглянуті основні проблеми з управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу, досліджено терміни «конкуренція», «конкурентоспроможність», визначені сильні та слабкі сторони Київського національного університету технологій та дизайну, а також надані практичні рекомендації керівникам вишів щодо поліпшення управлінської діяльності.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, система управління, вищий навчальний заклад, освітні послуги.

**Николай П. Денисенко, Анна В. Бобровник**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна**

**КОНКУРЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО  
ЗАВЕДЕНИЯ**

*В статье рассмотрены основные проблемы по управлению конкурентоспособностью высшего учебного заведения, исследованы термины «конкуренция», «конкурентоспособность», определены сильные и слабые стороны Киевского национального университета технологий и дизайна, а также даны практические рекомендации руководителям вузов по улучшению управленческой деятельности.*

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, система управления, высшее учебное заведение, образовательные услуги.

**Mykola Denysenko, Anna Bobrovnik**

**Kyiv National University of Technologies and Design**

**COMPETITION POLICY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

*In the article the basic problems of management of competitiveness of higher education institution were examined and the terms "competition", "competitiveness" of ones were studied. The stages and procedures of managing a higher education institution were clarified. The strong and weak points of Kiev National University of Technologies and Design were identified and the practical recommendations for improving its management were provided.*

**Keywords:** competition, competitiveness, management system, higher education institution, educational services.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах переходу освітньої діяльності до ринкових умов, що характерні для економіки, змінюються відносини конкуренції, особливо між вищими навчальними закладами (ВНЗ). Це спонукає

їх розвивати матеріально-технічну базу, поліпшувати якість викладання, що мобілізує заклад в умовах змішаної економіки. Більшість населення України прагне отримати якісну вищу освіту, тому обрання вищого навчального закладу відбувається досить детально, враховуючи можливості задоволення власних освітніх потреб. Така ситуація призвела до жорсткої конкуренції між ВНЗ, їх боротьби за кожного студента. В умовах входження України до Європейського простору постає питання конкурентної боротьби між ВНЗ. При аналізі цього питання виявляється, що вітчизняні ВНЗ практично не конкурентоспроможні по відношенню до іноземних. Таким чином, необхідно більше уваги приділяти управлінню конкурентоспроможності вітчизняних ВНЗ. А це, у свою чергу, визначає необхідність даного дослідження, яке спрямоване на визначення тих стратегій, які забезпечують формування і підвищення конкурентоспроможності. З іншого боку, проблема управління конкурентоспроможністю ВНЗ набуває особливої актуальності у зв'язку з прогнозованим демографічним спадом, наслідком якого буде скорочення попиту на освітні послуги.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблеми формування конкурентного середовища на ринку освітніх послуг та пошук механізмів адаптації до нього навчальних закладів викликають значний інтерес серед економістів, педагогів, як науковців, так і практиків. Зокрема, В.І. Куценко [1] розглядає розвиток вищої освіти з врахуванням ринкових умов. Г.В. Федоров [2] акцентує увагу на доцільності застосування маркетингу в управлінській діяльності керівника навчального закладу. Л.І. Цимбал [3] досліджує особливості механізмів формування ціни на освітні послуги. Іноземні вчені – Т.П. Євсеєнко[1], С.Л. Зарецькая[4] – досліджують вплив різних факторів, в т.ч. конкуренції на розвиток ринку освітніх послуг.

Разом з тим у науковій літературі приділено недостатньо уваги виявленню особливостей конкурентоспроможності ВНЗ з позицій керівництва ним. Ситуація, яка складається на вітчизняному ринку освітніх послуг, з 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 комерційних ВНЗ, які завдяки своїй мобільності, матеріально-технічній базі і, в деякій мірі більш гнучкій ціновій політиці, забезпечують поступове збільшення своєї частки на ринку освітніх послуг. По-друге, скорочення бюджетного фінансування вищої освіти вимагає від ВНЗ постійного пошуку інших джерел залучення фінансових ресурсів для свого стабільного розвитку. І, по-третє, входження України в Європейський освітній і науковий простір суттєво загострить конкурентну боротьбу між вітчизняними і зарубіжними ВНЗ, у результаті якої вітчизняні ВНЗ виявляться практично неконкурентоспроможними по відношенню до іноземних.

**Мета дослідження.** Виявлення особливостей управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу та надання практичних рекомендацій його керівництву.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Вища освіта – специфічна галузь змішаної економіки, а вищі навчальні заклади, які продукують освітні послуги, створюють приватні і суспільні блага, виступають на ринку в якості корпорацій. На сьогодні загальноновизнаним є функціонування сфери вищої освіти як ринку освітніх послуг, який визначається як складне економічне явище, що характеризується попитом і пропозицією, їх взаємодією, наявністю механізму формування ринкової рівноваги та встановленням рівноважної ціни на освітні послуги. В якості суб'єктів цього ринку виступають: окремі особи або групи осіб – споживачі освітніх послуг; державні або приватні навчальні заклади, а також юридичні або фізичні особи – виробники освітніх послуг; держава, яка проводить освітню політику і виконує функції регулювання ринку.

Кожен із цих суб'єктів реалізує певні економічні інтереси: споживач-студент – прагне отримати рівень знань, адекватний вимогам сучасного ринку праці; виробник-навчальний заклад – запропонувати такі освітні послуги, які є конкурентоспроможними на ринку; держава – створити такі умови на ринку освітніх послуг і у сфері освіти в цілому, щоб забезпечити зростання частки висококваліфікованих спеціалістів у економічній системі, підвищити якість людського капіталу.

Як і іншим галузям, освіті притаманна ринкова конкуренція. Суб'єкти ринку освітніх послуг, як і учасники будь-якого іншого ринку, перебувають у стані конкуренції. Важливою умовою ефективного функціонування ринку є взаємодія та узгодження інтересів його суб'єктів.

Виходячи із змістовного значення самого терміну, який означає змагання, суперництво, зіткнення, сьогодні конкуренцію називають основою, енергією розвитку змішаної економіки. Предмет конкуренції – це продукт діяльності суб'єктів, з яким вони виходять на ринок. Стосовно сфери вищої освіти найзагальнішим предметом конкуренції виступають освітні послуги.

При цьому слід враховувати специфічність освітніх послуг, які, по-перше, є нематеріальними, їх неможливо «відчути» до моменту їх придбання, для більшої наочності вони можуть бути проілюстровані навчальними планами, програмами, інформацією про методи, форми та умови надання послуг, сертифікати, ліцензії; по-друге, освітні послуги неможливо відділити від суб'єктів, які їх надають, а заміна одного викладача іншим може суттєво змінити процес надання та якість освітньої послуги; по-третє, послуги неможливо зберегти, попередньо заготовити, зберігати в очікуванні підвищення попиту на них; по-четверте, на відміну від процесу реалізації товару, надання освітньої послуги відбувається не моментально, а протягом тривалого часу; по-

п'яте, якість послуги може бути оцінено тільки через деякий час, у ході реалізації знань та навичок спеціаліста в практичній господарській діяльності.

Конкуренція проявляється у поведінці виробників освітніх послуг – навчальних закладів. При цьому розвиток конкурентних відносин відбувається з різними напрямками, серед яких можемо виділити наступні: конкуренція між ВНЗ різних форм власності, конкуренція за студентів, конкуренція за висококваліфікованих викладачів, конкуренція за фінансові ресурси, зокрема, кошти державного бюджету, конкуренція за просування на міжнародний ринок освіти, за іноземних студентів.

Так, прагнення залучити студентів приводить навчальні заклади до необхідності підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг, а також їх диверсифікації.

Відповідність або невідповідність суб'єкта ринкового суперництва умовам ринкового середовища, свідчить про рівень конкурентоспроможності, показує наскільки продуктивний та ефективний суб'єкт по відношенню до конкурентів та споживачів продукції. В найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність підприємств визначають як набір переваг, використання яких дозволить зайняти вигідну позицію серед конкурентів. Конкурентоспроможність освітньої послуги можна визначити як рівень її привабливості для споживачів, які здійснюють вибір на споживчому ринку, спираючись на власний інтерес та систему індивідуальних переваг. Так, у якості критерію вибору тієї чи іншої послуги, а на практиці – того чи іншого ВНЗ та спеціальності, може виступати імідж навчального закладу, мода на професії, вартість пропонованої послуги, географічний чинник тощо.

Найбільш вдало конкурентоспроможність ВНЗ описують В. Лазарев і С. Мохначов, які розглядають її, як комплексну характеристику вишу за визначений період часу в умовах конкретного ринку, що відображає його перевагу перед конкурентами за рядом визначальних показників – фінансово-економічних, маркетингових, матеріально-технічних, кадрових і соціально-політичних, а також здатність вишу до безкризового функціонування і своєчасної адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються [5].

Як правило, у провідних закладах освіти приділяють певну увагу конкурентній боротьбі за студентський контингент. Однак, функції маркетингу тут покладено на недостатньо обізнаних в галузі маркетингу працівників деканатів та навчально-методичних управлінь. Інколи схожі завдання просування на ринку освітніх послуг покладають на відділи працевлаштування випускників. Маркетингу результатів наукових досліджень, якщо і приділяють увагу, то виключно безпосередньо самі науковці-розробники, котрі теж переважно доволі посередні маркетологи. Відчувши загострення конкурентної боротьби у деяких вузах, наприклад, у Київському національному університеті технологій та дизайну, в науково-дослідних підрозділах утворили відділи сприяння впровадженню наукових розробок. Однак, слід визнати, що кінцеві

результати такої роздрібненої маркетингової діяльності, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, незначні. Вихід із означеної ситуації у докорінному перегляді конкурентної політики закладів освіти, спрямованої, у кінцевому результаті, на органічне поєднання підвищення якості освіти із наповненням бюджету в результаті продажу наукомісткої продукції та завдяки збільшенню контингенту студентів. Реальний шлях реалізації цього - створення потужного відділу маркетингу освітньо-наукової діяльності.

Одним із інструментів забезпечення конкурентоспроможності вишу є його цінова політика. Для багатьох вищих навчальних закладів дане питання не є найбільш актуальним, насамперед для тих, які навчають велику кількість студентів за державним замовленням. Визначення оплати за навчання на комерційній основі в них не базується на визначенні собівартості навчання студента за різними спеціальностями і формами, а встановлюється на основі середніх ринкових цін в регіоні [6]. Натомість, приватні ВНЗ, прагнуть забезпечити певний рівень рентабельності власної освітньої діяльності і тому проводять більш виважену політику у сфері ціноутворення. Але не потрібно забувати, що низька ціна освітньої послуги може сформувати у свідомості споживача думку про низьку якість відповідної освітньої програми.

У сучасних умовах вищі навчальні заклади розглядаються як виробники освітніх послуг. Конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг стає той вищий навчальний заклад, який намагається надати найбільш ефективну і «економну» освіту найвищої якості. У міру розвитку економічних відносин у напрямках зміцнення економічних перетворень та глобалізації відбувається посилення конкуренції у сфері освіти на національному і міжнародному ринках. Якість вищої освіти із категорії стратегічної переваги змістилася в розряд конкурентної необхідності, здійснюючи вплив на ступінь задоволеності споживача як головного оцінювача ефективності функціонування і конкурентоспроможності вищого навчального закладу [7].

У прагненні забезпечити свою конкурентоспроможність, приватні ВНЗ повинні:

- залучати на постійній основі висококваліфікований викладацький склад, використовуючи для цього різноманітні стимули – високу оплату праці, сприяння у видавництві наукових праць, надання кожному професору асистента;

- застосовувати в навчальному процесі нові технології; використати переваги невеликої чисельності студентів, раціонально індивідуалізуючи роботу зі студентами;

- не допускати зниження вимог до абітурієнтів;

- налагоджувати активну співпрацю з потенційними роботодавцями, заключати з ними угоди про проходження практики, залучати їх до розробки тем дипломних робіт.

Міжнародний ринок вищої освіти становить близько 100 млрд. доларів. За даними ЮНЕСКО, на світовому ринку освітніх послуг присутні вищі навчальні заклади понад 140 країн. За статистикою іноземний студент здійснює приблизно п'яту частину власних витрат в країні перебування на навчання, і чотири п'ятих – на проживання, харчування, розваги тощо. У США вища освіта – п'ята у грошовому обчисленні стаття експорту американської економіки, яка інколи перевищує обсяг надходжень від експорту зброї. В Австралії освітня галузь є третім найбільшим джерелом бюджетних надходжень в економіку країни. У 2014 р. канадський уряд визнав міжнародну освіту ключовим фактором у створенні нових робочих місць та покращенні добробуту і планує до 2022 р. вдвічі збільшити кількість іноземних студентів – до 450 тис. осіб. Це призведе до зростання витрат іноземних студентів у країні до 16,1 млрд. доларів і дозволить створити в Канаді, щонайменше, 86,5 тис. нових робочих місць [8].

Українські ВНЗ мають достатній потенціал для боротьби за частку ринку освітніх послуг. За даними МОН України, у 187 вишах України здобувають освіту 65 тис. студентів зі 146 країн світу. Частка України на міжнародному ринку освіти за чисельністю іноземних студентів становить 1,5 %. За останні роки кількість іноземних студентів значно збільшилась. Фінансові надходження від них у 2012/2013 рр. склали 4,3 млрд. грн. Вагомі надходження коштів мають ВНЗ, у яких навчається значна частка іноземних студентів. Так, у 2012/13 навчальному році 40 % свого бюджету Харківський національний університет радіоелектроніки отримав завдяки іноземцям-контрактникам. Надання освітніх послуг іноземним громадянам у 2012/2013 навчальному році дозволило забезпечити роботою 5 тис. викладачів.

Якщо взяти до уваги географію вступників, то в Україні найбільше (50 %) навчається студентів з Азії: Туркменістану, Азербайджану, Китаю, Російської федерації, Індії, Іраку, Ірану тощо. З африканського континенту чимало студентів приїждить з Нігерії. Понад 4 тис. іноземних студентів представляють європейські країни. Причиною того, що на навчання до України приїжджає мало іноземців з розвинутих країн, є недостатньо високі котирування вітчизняних ВНЗ у міжнародних рейтингах, за якими визначається рівень якості освіти. У 2014 р. через події в Україні кількість студентів-іноземців зменшилася. Так, до Івано-Франківського національного медичного університету студентів-першокурсників прибуло у 20 разів менше, ніж у 2013 р. В майбутньому потрібно інтенсифікувати інформаційну роботу за кордоном, щоб переконати потенційних студентів у безпечності навчання в Україні.

Проблеми експорту української освіти можна поділити на дві групи:

1. Організаційні та правові проблеми розвитку експорту освіти. В Україні існує складна та бюрократизована система первинного запрошення іноземного студента на навчання. Наприклад, процедура оформлення візи для індійських студентів займає 2...3 місяці. Для порівняння: у країнах,

зацікавлених в експорті вищої освіти, оформлення в'їзних документів займає максимум два тижні. За оцінкою МОН України, тільки за рік, через невирішеність проблеми отримання в'їзних віз до України, упущена вигода держави становить біля 70 млн. доларів США [9]. Мережа закордонних рекрутаційних центрів українських ВНЗ не розвинена, внаслідок чого процвітає посередництво. Українське законодавство змушує іноземців звертатися по допомогу до консалтингових фірм, а через це різко зростають витрати іноземних абітурієнтів. Так, за твердженням Надзвичайного і Повноважного Посла Республіки Ірак в Україні віза, яка коштує 70 доларів, для студента з Іраку обходиться більш ніж у 1000 доларів [10].

2. Проблеми якості освіти та запровадження сучасних форм навчання. Не вистачає нових навчальних програм і курсів на рівні міжнародних вимог, що забезпечують підготовленість випускників до роботи в умовах глобальної економіки. Реалізації програм подвійного диплому перешкоджають недостатнє нормативне забезпечення, проблеми з узгодженням обсягу і змісту навчання. У навчальному процесі відчувається недостатність наукової складової, яка є основою навчального процесу, особливо у дослідницьких університетах (незадовільний стан матеріально-лабораторної бази для навчання, освітнього сервісу, оснащеності навчальних аудиторій та ін.) [11].

В українських ВНЗ мало програм, які викладаються англійською мовою, при цьому якість англійського викладання подекуди доволі низька. Натомість у багатьох країнах-експортерах освіти збільшується частка англійських курсів, що забезпечує зацікавленість з боку іноземних студентів.

Київський національний університет технологій та дизайну має високу конкурентну спроможність серед вищих навчальних закладів не тільки Київщини, а й усієї України. Даний заклад має потужний потенціал професорсько-викладацького складу, модернізовану матеріально-технічну базу, сучасні інноваційні технології навчання. Більше 100 тисяч випускників працює в усіх куточках України, країн СНД та багатьох країнах далекого зарубіжжя. Однією з особливостей конкурентоспроможності серед інших навчальних закладів є його зручне місце розташування, а саме на одній з головних вулиць міста: вул. Немировича-Данченка, 2, що дає можливість абітурієнтам легко знайти його для відвідування дня відкритих дверей, студентам, викладачам та працівникам університету легко добратися до навчання та роботи. Узагальнюючи вище сказане можна визначити сильні та слабкі сторони університету (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Сильні та слабкі сторони Київського національного університету  
технологій та дизайну**

<b>Сильні сторони університету</b>	<b>Слабкі сторони університету</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- розмір навчального закладу, рівень мобільності, набутий досвід діяльності, ефективність менеджменту;</li><li>- наявність досвіду діяльності на ринку, високий рейтинг, імідж та репутація;</li><li>- висококваліфікований професорсько-викладацький склад;</li><li>- налагоджені зв'язки з іноземними науковими центрами, навчальними закладами;</li><li>- можливість випускника отримати престижну спеціальність, місце роботи;</li><li>- наявність сучасної матеріально-технічної бази.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- нестача коштів на модернізацію деяких підрозділів;</li><li>- високі ціни з навчання;</li><li>- залежність від попиту ринку праці та освіти;</li><li>- обмеженість бюджетного фінансування;</li><li>- невисока конкурентоспроможність з іноземними навчальними закладами.</li></ul>

Низький рівень управлінської культури, невміння поєднувати управління науково-освітнім процесом з участю в комерційних проектах, міжнародних програмах та грантах є однією з багатьох проблем відставання багатьох вітчизняних ВНЗ від іноземних конкурентів. Враховуючи невисоку конкурентоспроможність Київського національного університету технологій та дизайну порівняно з іноземними навчальними закладами необхідно як найбільше приймати участь у таких заходах, завойовуючи авторитет і місце серед іноземних ВНЗ на ринку освітніх послуг.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, на нашу думку, щоб впровадити конкурентну політику Київського національного університету технологій та дизайну, необхідно у першу чергу орієнтуватися на споживача освітніх послуг. Адже зі вступом студентів на навчання до ВНЗ надходять фінанси, як і в будь-яку іншу організацію з приходом покупця товарів чи послуг, отримується дохід. Адже, попит породжує пропозицію і навпаки, пропозиція породжує попит. Також одним із етапів впровадження конкурентної політики університету є постійне вдосконалення маркетингової політики, науково-педагогічного складу, матеріально-технічної бази. Одним з найефективніших методів, що дозволить навчальному закладу вистояти у жорсткій конкурентній боротьбі на ринку послуг у сфері вищої освіти є



розробка та запровадження (вдосконалення) діючих систем управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008 "Система менеджменту якості. Вимоги".

### Література

1. Куценко В. І. Вища і післядипломна освіта в ринкових умовах [Текст] / За наук. ред. В. І. Куценко. — К. : РВПС України НАН України, 2009. — 224 с.
2. Федоров Г. В. Маркетинг в освітніх закладах [Електронний ресурс] // — Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/peddysk/2009\\_5/fedorov.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/peddysk/2009_5/fedorov.pdf). — Назва з екрану.
3. Цимбал Л. І. Особливості ціноутворення на ринку освітніх послуг [Текст] // Фінанси України. — 2005. — №4. — С. 81-84.
4. Зарецкая С. Л. Образование в контексте глобализации [Текст] // Экономика образования. — 2001. — №4. — С. 34-44.
5. Лазарев В. А. Конкурентоспособность вуза как объект управления [Текст] : монография / В. А. Лазарев, С. А. Мохначев. — Екатеринбург : Издательский дом «Пригородные вести», 2003. — 160 с.
6. Петруня Ю. Є. Маркетинг на ринку освітніх послуг [Текст] / Ю. Є. Петруня // Маркетинг в Україні. — 2004. — № 1. — С. 124-129.
7. Сафонова В. Є. Сучасна система вищої освіти в умовах конкуренції [Текст] / В. Є. Сафонова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. — 2009. — Вип. 24(1). — С. 121-126.
8. У Канаді планують збільшити вдвічі кількість іноземних студентів [Електронний ресурс] // Сайт ТОВ "Західна інформаційна корпорація". — Режим доступу : [http://zik.ua/ua/news/2014/01/16/u\\_kanadi\\_planuyut\\_zbilshyty\\_vdvichi\\_kilkist\\_inozemnyh\\_studentiv\\_453165](http://zik.ua/ua/news/2014/01/16/u_kanadi_planuyut_zbilshyty_vdvichi_kilkist_inozemnyh_studentiv_453165). — Назва з екрану.
9. Освіта України-2011 [Електронний ресурс] // Міністерство освіти і науки України. — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/rephorm-osv/2011/4.doc>
10. Проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку міжнародного співробітництва в сфері вищої освіти України [Електронний ресурс] // Стенограма засідання круглого столу в Комітеті з питань науки та освіти Верховної Ради України (м. Київ, 8 листопада 2013 р.) — Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document;jsessionid=8B816D382BB5EE122BD59A16AF953F0D?id=58409>.
11. Україна на міжнародному ринку освітніх послуг вищої освіти [Електронний ресурс] : аналітична записка // Національний інститут стратегічних досліджень. — Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1695/> — Назва з екрану.