

УДК 351.851

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.33>**Ю. В. Журавель**кандидат економічних наук, докторант
Національного університету «Львівська політехніка»

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА НОРМАТИВНИХ ЗМІН

У статті досліджено актуальні підходи до формування стратегії конкурентоспроможності закладів освіти України в умовах трансформацій законодавчого поля та викликів глобального ринку освітніх послуг. Акцент зроблено на ролі освіти як ключового стратегічного ресурсу, здатного впливати на соціально-економічний, культурний та духовний розвиток держави. Автори підкреслюють, що ефективність функціонування освітніх установ напряму залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін, що відбуваються у сфері технологій, ринку праці та вимог законодавства. Обґрунтовано доцільність комплексного аналізу ринку освітніх послуг із врахуванням макро- та мікроекономічних чинників, змін у нормативно-правовій базі, цифровізації та впровадження інноваційних моделей навчання. У роботі запропоновано модель стратегії, що передбачає багаторівневий моніторинг якості освіти, модернізацію освітніх програм, інтеграцію державно-приватного партнерства, цифрову трансформацію та управління ресурсами – фінансовими, кадровими та інфраструктурними. Особливу увагу приділено впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій, адаптації освітніх продуктів до вимог ринку праці, підвищенню кваліфікації персоналу та залученню інвестицій у розвиток навчального середовища. Підсумовано, що реалізація запропонованих стратегічних підходів дозволить освітнім закладам не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й відігравати провідну роль у формуванні економіки знань та сталого розвитку країни. Запропоновано концепцію довгострокового ресурсного менеджменту, що охоплює стратегічне управління фінансовими, людськими та матеріальними активами. Особлива увага приділена ролі цифровізації та інновацій у забезпеченні стійкої конкурентної переваги закладів освіти в умовах динамічного ринку та нормативних змін.

Ключові слова: конкурентоспроможність, заклад освіти, стратегія розвитку, освітні послуги, цифровізація, ресурсний менеджмент, освітнє законодавство.

Постановка проблеми. Освіта займає ключове місце в державній політиці України, оскільки розглядається як один із найважливіших факторів, що впливає на всі сфери життя суспільства. Влада України розуміє, що якісна освіта є стратегічним ресурсом, який визначає напрям соціально-економічного, культурного та духовного розвитку країни. Завдяки освітній системі можна не тільки поліпшити добробут населення, але й ефективно захищати національні інтереси, підвищувати міжнародний статус держави та формувати її позитивний імідж на глобальній арені.

Крім того, освіта забезпечує базові передумови для самореалізації кожної людини, відкриваючи можливості для розвитку професійних

навичок, творчих здібностей та особистісного зростання. Сучасна освітня галузь функціонує в умовах зростаючої конкурентної динаміки, що обумовлена не лише суперництвом між освітніми закладами, але й посиленою конкуренцією з іншими секторами, включаючи ринок праці та технологічний сектор. Освітні заклади змушені змагатися за увагу потенційних студентів, випускники яких повинні відповідати все більш диференційованим та змінним вимогам глобальної економіки. Постійна трансформація ринку праці, зокрема з огляду на автоматизацію та цифровізацію, диктує необхідність формування адаптивних стратегій розвитку освітніх програм, щоб забезпечити відповідність компетенцій випускників потребам сучасної економі-

ки. Відсутність ефективної стратегії адаптації та швидкої реакції на ці зміни може призвести до втрати ринкових позицій закладу освіти, що вплине на його фінансову стабільність і здатність конкурувати.

З огляду на важливість цього аспекту, доцільно та необхідно вдосконалювати стратегію забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти в системі чинного законодавства як важливу складову процесу реформування та розвитку освітньої галузі. Адже, в умовах ринкових відносин та зростаючої конкуренції між освітніми установами стратегія є інструментом, що дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасності, підвищувати якість надання освітніх послуг та забезпечувати стабільний розвиток закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженнями питань розвитку сфери освіти займалися низка вітчизняних науковців, зокрема: О. Гринькевич [1-2], І. Пасінович, О. Сич [3], І. Іртищева та ін. [4], О. Панухник та ін. [5-6], С. Панчишин та ін. [7], З. Рябова [8], О. Топузов [9], Н. Буглай [10] та інші.

Метою статті є теоретичне обґрунтування стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України в умовах сучасного законодавчого поля та ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу. Оскільки майбутнє освітніх закладів України полягає в їхній здатності адаптуватися до сучасних вимог глобального ринку освітніх послуг, пропонуючи якісні та інноваційні освітні рішення, конкурентоспроможні заклади освіти стають центрами розвитку наукового, технологічного та соціального потенціалу країни, забезпечуючи високоякісну підготовку фахівців, здатних відповідати на виклики сучасного світу.

Важливо виокремити важелі, які формують комплексну стратегію забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України в системі чинного законодавства (рис. 1), а саме поєднанні цілей, моніторингу, корекції та постійного вдосконалення освітніх процесів. Як бачимо, візія полягає у створенні такої системи освітніх установ, яка через взаємодію з державою, бізнесом та міжнародними партнерами забезпечить високу якість освіти, максимальну інтеграцію інноваційних технологій та сприятиме розвитку економіки знань в Україні. Заклади освіти повинні стати конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному рів-

нях, пропонуючи освітні послуги, що відповідають глобальним стандартам якості.



Рис. 1. Важелі формування комплексної стратегії забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України в системі чинного законодавства

Сформовано авторами

Основна мета стратегії забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти в рамках чинного законодавства полягає у створенні ефективної системи освітньої діяльності, яка дозволяє закладам освіти адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечувати високу якість освітніх послуг, відповідати вимогам національних і міжнародних стандартів, а також залучати ресурси для сталого розвитку та підвищення своєї привабливості для студентів, роботодавців та інвесторів.

Мета стратегії формується у досягненні стабільного конкурентного статусу закладів освіти через впровадження інноваційних освітніх технологій, інтеграцію з міжнародними освітніми просторами, розвиток державно-приватного партнерства, а також підвищення якості навчальних програм та кваліфікації викладацького складу відповідно до вимог ринку праці та законодавства України.

Основним важелем формування стратегії конкурентоспроможності закладів освіти в Україні є впровадження комплексної системи моніторингу та постійної корекції, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах і законодавчій базі [2-3]. Ефективність такої системи ґрунтується на здатності закладів освіти інтегрувати сучасні аналітичні інструменти для відстеження динаміки ринку праці, прогнозування попиту на нові спеціалізації та визначення тенденцій у сфері освіти. Моніторинг стає осно-

вою для ухвалення стратегічних рішень, що дозволяють зберегти гнучкість і адаптивність закладів у контексті постійно мінливих умов.

В умовах чинного законодавства, стратегія конкурентоспроможності орієнтуватиметься на максимальне використання ресурсів держави, включаючи регуляторні та фінансові інструменти, створення державно-приватних партнерств, та розвиток внутрішньої гнучкості освітніх програм. Важливим аспектом буде орієнтація на сталий розвиток, що включає підготовку спеціалістів для інноваційних галузей економіки, підтримку безперервного навчання та формування нової генерації лідерів.

На нашу думку, дана стратегія повинна включати етапи та напрямки, які спрямовані на підвищення якості освіти, підвищення іміджу закладу, адаптацію до нових викликів ринку та потреб суспільства та базуватися на правових, економічних й соціальних аспектах і включати низку основних компонентів (рис. 2). Важливе дотримання принципів прозорості, підзвітності, академічної доброчесності та безперервного вдосконалення освітнього процесу, що дозволить закладам освіти бути не лише конкурентоспроможними, але й стати лідерами інноваційних змін у суспільстві.

Першочерговим аспектом у стратегії забезпечення конкурентоспроможності закладів

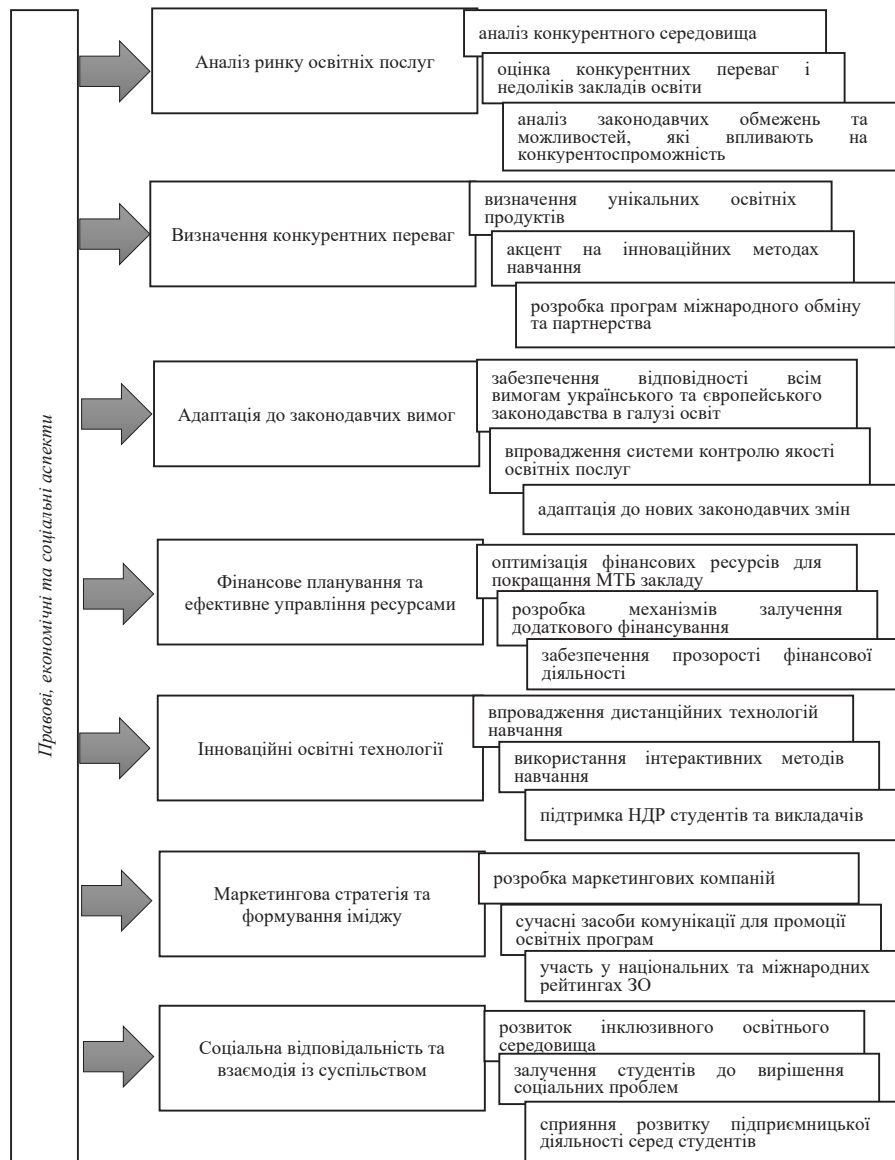


Рис. 2. Ключові елементи стратегії забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України

Власна розробка авторами

освіти України в межах чинного законодавства виступає глибокий і всебічний аналіз ринку освітніх послуг. Такий аналіз має ґрунтуватися на комплексних економічних дослідженнях, які включають макро- та мікроекономічні чинники, що визначають попит і пропозицію освітніх продуктів у різних сегментах ринку. Особливу увагу слід приділяти визначенню ключових трендів у глобальному та національному ринках освітніх послуг, враховуючи як зміну технологічного ландшафту, так і потреби роботодавців у кваліфікованих фахівцях, а також нормативно-правові вимоги.

Важливим завданням у процесі аналізу є виявлення структурних дисбалансів між попитом на професійні навички з боку ринку праці та наявними освітніми програмами. Для цього необхідно залучати сучасні методи економічного моделювання та прогнозування, що дозволять оцінити перспективи розвитку конкретних спеціалізацій і напрямів інвестування в освітню інфраструктуру [7]. Даний підхід забезпечить оптимізацію процесу стратегічного планування та дозволить створити конкурентоспроможний освітній продукт, який максимально відповідає потребам ринку та споживачів освітніх послуг.

Аналіз ринку освітніх послуг також передбачає дослідження інноваційних моделей навчання, які стають ключовими драйверами змін у галузі. Врахування таких елементів, як цифровізація освітніх процесів, дистанційне навчання, гібридні форми освітніх послуг, дозволяє не лише адаптувати стратегію до вимог сучасного суспільства, але й створювати нові конкурентні переваги. Інноваційні освітні послуги (рис. 3) мають бути інтегровані в загальну стратегію розвитку закладів освіти для забезпечення їхнього стійкого конкурентного статусу.

Наведені освітні продукти, розроблені з урахуванням сучасних викликів та потреб ринку, дозволяють закладам освіти України зберігати конкурентоспроможність в умовах глобальної конкуренції.

Крім того, ринковий аналіз має охоплювати дослідження не лише традиційних індикаторів, таких як вартість навчання чи рейтинги, а й враховувати економічні ефекти від впровадження нових технологій і підвищення якості освітнього контенту.

Тому стратегія конкурентоспроможності закладів освіти повинна базуватися на багатогранному, динамічному аналізі ринку освіт-

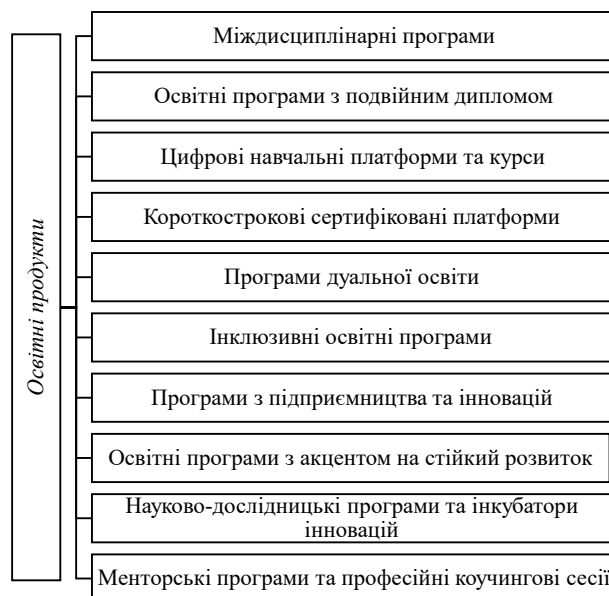


Рис. 3. Унікальні освітні продукти, які забезпечують конкурентоспроможність закладів освіти України

Систематизовано авторами

ніх послуг, використанні сучасних економічних інструментів для моделювання та прогнозування змін, а також гнучкому підході до адаптації освітніх програм під актуальні потреби ринку. Ефективне поєднання економічного аналізу, інноваційних рішень і управлінських практик сприятиме досягненню сталого конкурентного статусу освітніх закладів. Слід наголосити на важливості адаптації закладів освіти до законодавчих вимог через інтеграцію новітніх правових норм і стандартів як на національному, так і на європейському рівнях, зокрема забезпечення відповідності всім вимогам українського та європейського законодавства в галузі освіти, що включає гармонізацію освітніх програм і процесів з ключовими нормативними актами Європейського Союзу.

У сучасних умовах глобалізації освітнього ринку заклади освіти повинні впроваджувати систему управління якістю освітніх послуг відповідно до державних стандартів, яка включає багаторівневий моніторинг якості надання освітніх послуг, сертифікацію навчальних програм та акредитацію викладацького складу, що дозволяє забезпечити стандартизацію та оптимізацію процесів, зменшити ризики невідповідності освітніх програм ринковим вимогам та підвищити репутаційну капіталізацію освітніх установ [8-9].

Ще одним фактором підвищення конкурентоспроможності є оперативна адаптація до нових законодавчих змін, адже в умовах динамічної реформи освіти заклади зобов'язані інтегрувати найновіші інновації в свої освітні процеси та управлінські структури, що сприяє гнучкості та адаптивності до зовнішніх викликів. Впровадження нових моделей державно-приватного партнерства, які передбачають фінансування закладів освіти з різних джерел, зокрема шляхом інвестиційних механізмів, грантів і фондів розвитку, також має сприяти зміцненню фінансової стійкості та стратегічного розвитку навчальних закладів.

Одним із найбільш вагомих аспектів цієї адаптації є цифровізація освітнього процесу, що є відповіддю на глобальні зміни в освітній сфері та вимоги сучасного ринку праці. Заклади освіти повинні розробляти та впроваджувати цифрові інструменти управління освітнім процесом, дистанційного навчання, автоматизованих систем контролю знань, а також індивідуалізованих підходів до навчання. Цифрові платформи надають можливість не лише покращити управління академічними процесами, але й підвищити операційну ефективність освітніх установ, що дозволяє закладам зменшити витрати та забезпечити високий рівень доступності освітніх послуг [10].

Окрім того, інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та використання big data в освітньому процесі дозволяє здійснювати аналітичний моніторинг якості освіти в реальному часі та прогнозувати тенденції розвитку ринку праці. Це, в свою чергу, сприяє розробці освітніх програм, орієнтованих

на попит роботодавців і майбутні технологічні зміни. Таким чином, заклади освіти, що інвестують у цифрову інфраструктуру, забезпечують собі стійку конкурентну перевагу, що базується на інноваційних рішеннях та відповідності нормативно-правовим вимогам.

У сучасній трансформаційній економіці, де відбувається швидке реформування законодавчих рамок, правова та технологічна адаптивність стає основним інструментом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладів освіти [5]. Відповідність міжнародним стандартам та оперативне впровадження змін є необхідними умовами для закладів, що прагнуть зберегти свою актуальність і бути конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг.

Оптимальне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами є фундаментальним елементом для забезпечення сталого розвитку освітніх закладів в умовах динамічних економічних змін та підвищеної конкурентної напруги. Для цього критично важливо розробити комплексну та довгострокову стратегію ресурсного менеджменту, яка базується на принципах раціонального розподілу й використання ресурсів (рис. 4). Така стратегія повинна включати бюджетне планування з акцентом на точність фінансових прогнозів, багатовимірний аналіз витрат і доходів, а також виявлення оптимальних шляхів підвищення дохідності шляхом інвестування у ключові напрямки освітнього процесу та інфраструктурні об'єкти.

Застосування сучасних методів фінансового планування, таких як ABC-аналіз для класифікації витрат або ROI (Return on Investment) для оцінки окупності інвестицій, дозволяє забезпе-

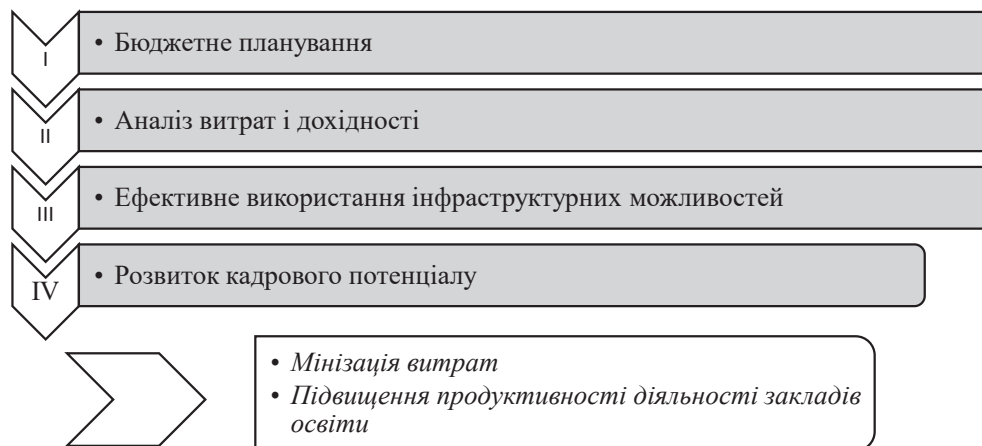


Рис. 4. Концепція довгострокової стратегії управління ресурсами

Сформовано авторами

чити максимальну ефективність використання бюджетних коштів, скорочуючи непрофільні витрати та знижуючи операційні ризики. У свою чергу, це створює підґрунтя для стійкого зростання фінансових показників установи, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Людські ресурси - один із ключових активів, що визначає успіх освітнього закладу. Впровадження стратегічного управління людським капіталом, яке базується на підвищенні кваліфікації персоналу, впровадженні мотиваційних систем на основі KPI (Key Performance Indicators) та розвитку програм професійного росту, сприятиме не лише зростанню продуктивності, але й створенню корпоративної культури, що відповідає сучасним вимогам ринку [7]. Це допоможе залучати й утримувати висококваліфікованих спеціалістів, які сприятимуть розвитку інноваційних освітніх підходів і забезпечать високу якість навчання.

Щодо матеріальних ресурсів, важливою складовою є ефективне управління інфраструктурними можливостями закладу. Оптимізація використання наявних приміщень, технічного обладнання та інформаційних технологій через впровадження сучасних управлінських систем (наприклад, ERP-систем для автоматизації управлінських процесів) дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, інвестиції в інфраструктурні інновації, такі як цифровізація навчального процесу, інтеграція дистанційних технологій навчання та створення сучасних лабораторних комплексів, забезпечать додаткові конкурентні переваги на освітньому ринку.

Отже, інтеграція ефективного ресурсного менеджменту, заснованого на багаторівневому аналізі фінансових, людських і матеріальних активів, є визначальним чинником для досягнення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності освітніх закладів в умовах сучасної економічної динаміки.

Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти є розвиток його кадрового потенціалу шляхом безперервного підвищення кваліфікації персоналу, що є основою для нарощування інтелектуального капіталу організації. В умовах сучасної глобалізованої економіки, де вимоги до рівня професійної компетентності постійно зростають, інвестиції в людський капітал стають стратегічно важливими. Професійне навчання персоналу,

яке включає як внутрішні тренінги, так і участь у міжнародних освітніх програмах, сприяє підвищенню конкурентних переваг закладу. Це дозволяє не лише оптимізувати навчальні процеси, але й адаптувати їх до новітніх технологічних і методологічних інновацій, що зумовлюють підвищення якості освітніх послуг.

У контексті управління обмеженими ресурсами особливо важливим є залучення інвестицій у розвиток освітнього середовища. Інвестиційні ресурси можуть бути спрямовані на оновлення матеріально-технічної бази, модернізацію інфраструктури, розвиток цифрових платформ для дистанційного навчання, що в кінцевому підсумку формує інноваційне освітнє середовище. Це середовище, яке є інтерактивним та гнучким, стає ключовим чинником для збереження й підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Уміння залучати зовнішні фінансові ресурси, зокрема через державно-приватні партнерства, міжнародні гранти або інвесторів у рамках соціально відповідальних проєктів, дозволяє закладу диверсифікувати джерела фінансування та знижувати ризики, пов'язані з бюджетними обмеженнями. Ефективне управління такими інвестиціями вимагає високого рівня фінансової грамотності керівництва закладу, що включає розробку стратегічних фінансових планів, оцінку окупності інвестицій та оптимізацію використання наявних ресурсів.

Висновки. Таким чином, інтеграція розвитку кадрового потенціалу та залучення інвестицій у комплексну стратегію розвитку освітнього закладу формує стійку основу для його конкурентоспроможності. Це дозволяє йому залишатися гнучким і адаптивним до викликів сучасної економіки, ефективно управляти обмеженими ресурсами та підтримувати високу якість освітніх послуг у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

1. Hrynkivych O., Sorochak O., Panukhnyk O., Popadynets N., Bilyk R., Khymych I., Yazina V. Competitiveness of Higher Education System as a Sector of Economy: Conceptual Model of Analysis with Application to Ukraine. Intelligent Human Systems Integration 2020. Proceedings of the 3rd International Conference on Intelligent Human Systems Integration (IHSI 2020): Integrating People and Intelligent Systems, February 19–21, 2020, Modena, Italy. Springer Nature Switzerland AG 2020 T. Ahram et al. (Eds.): IHSI 2020, AISC 1131, 2020. Volume

1131. pp. 439–445. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39512-4_69
2. Гринькевич О. С. Освітня міграція в Україні та світі: інституційне середовище та напрями державного регулювання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 3. С. 254–264.
 3. Пасінович І. І., Сич О. А. Модернізація механізмів державного регулювання економіки України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 1. С. 398–408.
 4. Irtyshcheva I., Zhuravel Y., Popadynets N., Stetsiv I., Stetsiv I., Hryhoruk I., Boiko Y., Kramarenko I., Hryshyna N., Trushlyakova A.. Management Aspects in the Higher Education Quality Assurance System. In: Ahram T., Taiar R., Groff F. (eds) Human Interaction, Emerging Technologies and Future Applications IV. IHIET-AI 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing. 2021. Vol 1378. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74009-2_81
 5. Панухник О. В., Попадинець Н. М., Журавель Ю. В. Система забезпечення якості освіти шляхом державного регулювання діяльності закладів вищої освіти. *Економічні горизонти*. 2019. № 3(10). С. 43-53. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(10\).2019.212806](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(10).2019.212806)
 6. Панухник О. В., Попадинець Н. М., Журавель Ю. В. Особливості ліцензування в діяльності вищих навчальних закладів. *Економічні горизонти*. 2019. № 1(8). С. 123-130. DOI: [https://doi.org/10.31499/26165236.1\(8\).2019.212805](https://doi.org/10.31499/26165236.1(8).2019.212805)
 7. Panchyshyn S., Hrynkevych O., Marets O., Demchyshak N., Popadynets N. Simulation of tuition fees in competitiveness management of higher education institutions (case of Ukraine's universities). The Bulletin the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan. 2020. Vol. 5. Number 387. Pp. 161–169.
 8. Рябова З. Маркетингова стратегія як складова освітнього маркетингу і механізм забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти*. 2014. Вип. 10. С. 134-145.
 9. Топузов О.М. Забезпечення якості загальної середньої освіти: на шляху до європейських стандартів. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1. С. 16 – 27.
 10. Buhlai N., Androshchuk I., Tron T., Strelnyk O., Zhuravel Yu. Advanced educational techniques and their role in enhancing learning outcomes. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Special Issue (14/02-XLV.). Pp. 24-29.

Zhuravel Yu. V. Mechanisms for improving the competitiveness of educational institutions in the context of digitalization, globalization, and regulatory changes

The article examines current approaches to developing a strategy for the competitiveness of educational institutions in Ukraine in the context of legislative changes and the challenges of the global market for educational services. Emphasis is placed on the role of education as a key strategic resource capable of influencing the socio-economic, cultural, and spiritual development of the state. The authors emphasize that the effectiveness of educational institutions directly depends on their ability to adapt to changes in technology, the labor market, and legal requirements. The authors justify the need for a comprehensive analysis of the educational services market, taking into account macro- and micro-economic factors, changes in the regulatory framework, digitalization, and the introduction of innovative learning models. The paper proposes a strategy model that provides for multi-level monitoring of education quality, modernization of educational programs, integration of public-private partnerships, digital transformation, and management of financial, human, and infrastructure resources. Particular attention is paid to the introduction of information and communication technologies, the adaptation of educational products to the requirements of the labor market, the improvement of staff qualifications, and the attraction of investments in the development of the learning environment. It is concluded that the implementation of the proposed strategic approaches will enable educational institutions not only to increase their competitiveness but also to play a leading role in shaping the knowledge economy and sustainable development of the country. A concept of long-term resource management is proposed, covering strategic management of financial, human, and material assets. Particular attention is paid to the role of digitalization and innovation in ensuring the sustainable competitive advantage of educational institutions in a dynamic market and regulatory changes.

Key words: competitiveness, educational institution, development strategy, educational services, digitalization, resource management, educational legislation.