Romanenko O. O. (2015). Analiz suchasnykh metodiv ta instrumentiv stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy [Analysis of modern methods and tools of strategic enterprise management]. *Ekonomichnyi nobelivskyi visnyk*, *1*, 93–99. https://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/14.pdf

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 26.10.2026

УДК 005.332.4:378
JEL: I23; L25; M10; M21
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-655-663

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

©2026 **РУДЬ Д. В.**

УДК 005.332.4:378
JEL: I23; L25; M10; M21

Рудь Д. В. Особливості управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти

У статті систематизовано наукові підходи до управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти (ЗВО) та визначено його ключові особливості з урахуванням специфіки функціонування університетів і сучасних трансформаційних процесів у сфері вищої освіти. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність ЗВО формується не лише завдяки наявності окремих ресурсів, а передусім – у результаті їх ефективного поєднання та взаємодії для створення стійких конкурентних переваг. Встановлено, що специфіка управління конкурентоспроможністю університету зумовлена багатофункціональністю діяльності, множинністю стейкхолдерів, особливою роллю інтелектуального капіталу, довгостроковим характером формування результатів та обмеженістю ресурсів. Систематизовано ключові особливості управління конкурентоспроможністю ЗВО, серед яких: стратегічна орієнтація, стейкхолдероорієнтованість, комплексність, адаптивність, динамічність, репутаційна та ризик-орієнтованість. Встановлено, що ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає перехід від фрагментарного управління окремими ресурсами до системного управління їх взаємодією, що забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу університету з вимогами зовнішнього середовища. Запропоновано авторське трактування управління конкурентоспроможністю ЗВО як системного та безперервного процесу стратегічного розвитку, спрямованого на підтримання наявних і формування майбутніх конкурентних переваг університету. У межах дослідження обґрунтовано циклічний механізм управління конкурентоспроможністю, який охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання конкурентної позиції та потенціалу ЗВО, визначення сильних і слабких сторін, формування конкурентних переваг, визначення стратегічних цілей, реалізацію конкурентної стратегії, моніторинг результатів і коригування управлінських рішень. Доведено, що цифровізація, демографічні зміни, трансформація вимог ринку праці та посилення конкуренції зумовлюють необхідність постійного моніторингу й адаптації управлінських рішень. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації особливостей управління конкурентоспроможністю ЗВО та обґрунтуванні його як цілісного процесу, що забезпечує перетворення внутрішнього потенціалу університету на стійкі конкурентні переваги та створює основу для довгострокового стратегічного розвитку.

Ключові слова: *заклад вищої освіти; конкурентоспроможність; управління конкурентоспроможністю.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *17.*

Рудь Дарина Віталіївна *– асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *Daryna.rud@kname.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0000-8380-0799*

UDC 005.332.4:378
JEL: I23; L25; M10; M21

Rud D. V. Features of Managing the Competitiveness of Higher Education Institutions

The article systematizes scientific approaches to managing the competitiveness of higher education institutions and identifies its key features, taking into account the specifics of universities' functioning and modern transformational processes in the higher education sector. It is substantiated that the competitiveness of higher education institutions is formed not only through the availability of individual resources but, primarily, through their efficient combination and interaction to create sustainable competitive advantages. It is found that the specifics of managing university competitiveness are determined by the multifunctionality of activities, the multiplicity of stakeholders, the special role of intellectual capital, the long-term nature of result formation, and resource constraints. The key features of competitiveness management in higher education institutions are systematized, including strategic orientation, stakeholder orientation, comprehensiveness, adaptability, dynamism, reputation orientation, and risk orientation. It is found that efficient competitiveness management requires a transition from fragmented management of individual resources to systemic management of their interaction, ensuring alignment between the university's internal potential and the requirements of the external environment. An author's interpretation of competitiveness management in higher education institutions is proposed as a systematic and continuous process of strategic development aimed at maintaining existing and developing future competitive advantages of the university. Within the study, a cyclical mechanism for managing competitiveness is substantiated, encompassing analysis of the external and internal environment, assessment of the competitive position and potential of the higher education institution, identification of strengths and weaknesses, formation of competitive advantages, determination of strategic goals, implementation of a competitive strategy, monitoring of results, and adjustment of managerial

decisions. It is proved that digitalization, demographic changes, transformations in labor market requirements, and increasing competition necessitate continuous monitoring and adaptation of managerial decisions. The scientific novelty of the study lies in systematizing the features of competitiveness management in higher education institutions and substantiating it as an integrated process that ensures the transformation of the university's internal potential into sustainable competitive advantages and creates a foundation for long-term strategic development.
Keywords: *higher education institution; competitiveness; competitiveness management.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *17.*

Rud Daryna V. *– Assistant of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *Daryna.rud@kname.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0000-8380-0799*

Вища освіта є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку держави, формування людського капіталу, забезпечення інноваційного розвитку та підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. У сучасних умовах заклади вищої освіти функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується глобалізацією освітнього простору, цифровою трансформацією, демографічними змінами, посиленням міжнародної конкуренції, інтеграцією України до Європейського простору вищої освіти, реформуванням системи забезпечення якості освіти та впливом воєнного стану. За таких умов здатність університетів своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптувати власні стратегії розвитку та формувати стійкі конкурентні переваги стає одним із визначальних чинників їх подальшого функціонування.

На відміну від суб'єктів господарювання діяльність закладів вищої освіти не обмежується отриманням економічного результату. Університет одночасно виконує освітню, наукову, соціальну, культурну та інноваційну місії, взаємодіючи із широким колом стейкхолдерів – здобувачами освіти, роботодавцями, державою, академічною спільнотою, міжнародними партнерами та суспільством загалом. Саме тому конкурентоспроможність університету формується під впливом значно ширшого комплексу чинників, ніж конкурентоспроможність підприємства, а процес управління не може базуватися виключно на класичних підходах стратегічного менеджменту. Він потребує інтеграції інструментів забезпечення якості освіти, розвитку людського капіталу, міжнародної співпраці, цифрової трансформації, управління репутацією та стратегічного розвитку університету.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам конкурентоспроможності закладів вищої освіти, більшість із них зосереджена на окремих аспектах цього явища: визначенні сутності конкурентоспроможності, дослідженні факторів її формування, оцінюванні конкурентних позицій університетів або аналізі механізмів забезпечення якості освіти. Водночас питання управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти часто розглядаються фрагментарно, без комплексного аналізу особливостей управлінських процесів за умов сучасної трансформації системи вищої освіти. Існуючі підходи переважно адаптують класичні концепції менеджменту підприємств до діяльності університетів, що не повною мірою враховує специфіку функціонування закладів вищої освіти як соціально орієнтованих організацій, які поєднують освітню, наукову та суспільну діяльність.

У зв'язку з цим виникає необхідність систематизації сучасних наукових підходів до управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти та визначення його специфічних особливостей, що формуються під впливом сучасних трансформаційних процесів.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Проблематика конкурентоспроможності закладів вищої освіти (ЗВО) досліджується у працях Л. Безтелесної, І. Либак, Н. Верхоглядової, Н. Кобідзе, К. Кравченко, Н. Стеблюк, Є. Копейкіної, І. Царенко, О. Древаль, О. Павленко, М. Ситницького, Г. Пурій, М. Кузнєцової та інших науковців. У їхніх дослідженнях конкурентоспроможність ЗВО розглядається через формування конкурентних переваг, якість освітньої та наукової діяльності, ефективність використання ресурсів і здатність університету адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Значна увага приділяється факторам та оцінюванню конкурентоспроможності. Л. Безтелесна та І. Либак, Н. Косар, Н. Кузьо та Т. Сулим, Г. Пурій та М. Кузнєцова досліджують чинники її формування [1–3], Н. Стеблюк, Є. Копейкіна та І. Царенко – підходи до оцінювання конкурентних позицій ЗВО [4; 5], а К. Шапошников, І. Шапошникова, А. Жаворонок – напрямки підвищення конкурентоспроможності ЗВО [6].

Безпосередньо управлінський аспект розглядають Н. Кобідзе та І. Василенко. Н. Кобідзе ви-

значає управління конкурентоспроможністю як процес використання та розвитку конкурентних переваг університету для забезпечення його стабільності й довгострокового розвитку [7; 8]. М. Ситницький пов'язує конкурентоспроможність із розвитком конкурентного потенціалу та стратегічним управлінням університетами [9]. Зарубіжні дослідники P. Altbach, J. Salmi, M. Crow та W. Dabars у своїх дослідженнях акцентують увагу на науковому потенціалі, кадрових ресурсах, інноваціях та ефективному управлінні як передумовах формування університетів світового класу [10; 11].

ВИСВІТЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість досліджень, присвячених конкурентоспроможності закладів вищої освіти, у науковій літературі недостатньо комплексно розглянуто особливості управління нею як цілісним процесом. Переважно увага зосереджується на окремих факторах конкурентоспроможності, конкурентних перевагах, методах їх оцінювання та окремих управлінських аспектах. Водночас потребує подальшого дослідження системне поєднання стратегічного управління, розвитку внутрішнього потенціалу ЗВО, забезпечення якості освіти, науково-інноваційної діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність поглиблення підходів до управління конкурентоспроможністю ЗВО з урахуванням взаємозв'язку зазначених складових.

Метою статті є систематизація наукових підходів та визначення особливостей управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти з урахуванням специфіки їх функціонування та сучасних умов розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є системний підхід. Використано методи аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів, систематизації та узагальнення – для визначення основних особливостей управління конкурентоспроможністю ЗВО, порівняння – для виявлення його специфіки порівняно з підприємствами, а також структурно-функціональний метод і логічне моделювання – для обґрунтування послідовності управлінського процесу.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці українських і зарубіжних авторів, присвячені конкурентоспроможності ЗВО, конкурентним перевагам, стратегічному управлінню та розвитку університетів.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Конкурентоспроможність закладу вищої освіти доцільно розглядати не лише як його здатність посідати певну позицію на ринку освітніх послуг, а як результат цілеспрямованого управління сукупністю ресурсів, компетентностей і напрямів діяльності університету. Такий підхід відповідає дослідженням Н. Кобідзе, Н. Цимбаленко, І. Труніної та М. Білик, у яких управління конкурентоспроможністю пов'язується з формуванням конкурентних переваг, оцінюванням факторів впливу та прийняттям відповідних управлінських рішень [7; 12; 13].

Специфіка ЗВО як об'єкта управління визначається передусім багатофункціональністю його діяльності. Університет одночасно здійснює освітню, науково-дослідну, інноваційну, міжнародну та суспільну діяльність. При цьому зазначені напрями не є незалежними один від одного. Якість освітньої діяльності значною мірою залежить від рівня наукової активності та професійного потенціалу науково-педагогічних працівників; результати наукових досліджень можуть інтегруватися в освітні програми; міжнародна діяльність розширює можливості для розвитку освітнього та наукового потенціалу; співпраця з роботодавцями сприяє актуалізації змісту підготовки та підвищенню практичної орієнтації освітніх програм.

Тому конкурентоспроможність не може бути забезпечена управлінням лише одним напрямом діяльності. Вона формується в результаті узгодженого управлінського впливу на декілька взаємопов'язаних складових діяльності ЗВО, що, своєю чергою, зумовлює необхідність переходу від фрагментарного управління окремими функціями до системного управління їх взаємодією.

У цьому контексті доцільно розглядати конкурентоспроможність як інтегрований результат управління внутрішнім потенціалом університету, який проявляється через здатність ЗВО створювати та підтримувати конкурентні переваги [14]. До основних складових такого потенціалу належать кадровий, освітній, науковий, інноваційний, фінансовий, матеріально-технічний, управлінський та репутаційний потенціали. Водночас їх просте накопичення не гарантує високого рівня конкурентоспроможності. Визначальним є те, наскільки ефективно університет здатний поєднувати наявні ресурси та компетентності для створення цінності, яку складно відтворити конкурентам.

Саме тому доцільно розмежовувати ресурсний потенціал і конкурентну перевагу ЗВО. Наявність сучасної матеріально-технічної бази, висококваліфікованих науково-педагогічних працівників, значної кількості освітніх програм або високих

показників наукової активності сама по собі ще не означає наявності стійкої конкурентної переваги. Вона виникає тоді, коли відповідні ресурси та компетентності використовуються таким чином, що дозволяють університету створювати вищу цінність для здобувачів освіти, роботодавців, наукової спільноти та інших стейкхолдерів порівняно з конкурентами.

Важливою особливістю є також довгостроковий характер формування конкурентних переваг. Кадровий і науковий потенціал, академічна репутація, партнерські зв'язки та довіра стейкхолдерів не можуть бути сформовані одноразовим управлінським рішенням. Вони є результатом послідовної діяльності університету, що зумовлює необхідність стратегічної орієнтації управління конкурентоспроможністю. При цьому стратегічні рішення мають враховувати не лише поточну конкурентну позицію, а й здатність ЗВО формувати джерела конкурентних переваг у майбутньому.

Сучасні українські ЗВО функціонують під впливом одночасної дії демографічних, економічних, технологічних та інституційних факторів. Суттєве зменшення кількості потенційних вступників посилює конкуренцію між закладами за здобувачів; розвиток неформальної та інформальної освіти створює альтернативні освітні можливості; зміни на ринку праці трансформують вимоги до професійних компетентностей випускників; цифровізація змінює способи організації та отримання освіти; реформування мережі ЗВО впливає на структуру конкурентного середовища.

За таких умов університети мають конкурувати не лише за кількість вступників, а й за їхню довіру, якість освітньої пропозиції, професійний кадровий потенціал, наукові результати, міжнародні можливості, партнерські зв'язки та репутацію. Водночас зміна поведінки споживачів освітніх послуг підвищує вимоги до здатності ЗВО швидко реагувати на нові запити. Отже, конкурентоспроможність набуває динамічного характеру та потребує постійного моніторингу.

Ще однією специфічною рисою є множинність стейкхолдерів. Управлінські рішення ЗВО мають одночасно враховувати інтереси здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників, роботодавців, держави, наукової спільноти, випускників, професійних об'єднань та міжнародних партнерів [15]. Дослідження управління конкурентоспроможністю університету також підтверджують необхідність врахування ціннісних орієнтирів різних учасників ринку освітніх послуг і праці.

При цьому інтереси різних стейкхолдерів не завжди є тотожними. Здобувачі зацікавлені в якості освіти, доступності, практичній підготовці та майбутньому працевлаштуванні; роботодавці – у відповідності компетентностей випускників потребам ринку праці; науково-педагогічні працівники – у професійному розвитку та сприятливих умовах для освітньої та наукової діяльності; держава та суспільство – у формуванні людського капіталу, розвитку науки та забезпеченні суспільного прогресу. Тому управління конкурентоспроможністю ЗВО передбачає не просто задоволення окремих потреб, а пошук балансу між ними відповідно до місії та стратегічних цілей університету.

Відмінною є й природа конкурентного результату діяльності ЗВО. Він проявляється не лише в кількості здобувачів чи фінансових показниках, а й у якості підготовки випускників, їхній конкурентоспроможності на ринку праці, результативності наукової діяльності, рівні академічної репутації, міжнародному визнанні та суспільній значущості. Саме тому управління конкурентоспроможністю має передбачати багатовимірне розуміння результативності та не може ґрунтуватися на одному узагальненому показнику.

Отже, на відміну від традиційного управління конкурентоспроможністю підприємства, де основним орієнтиром є економічний результат і ринкова позиція, управління конкурентоспроможністю ЗВО має забезпечувати збалансований розвиток декількох взаємопов'язаних сфер діяльності. Його зміст полягає у створенні умов, за яких освітній, науковий, кадровий, інноваційний, фінансовий, матеріально-технічний та репутаційний потенціали взаємодіють і перетворюються на стійкі конкурентні переваги.

У такому розумінні управління конкурентоспроможністю стає не окремим функціональним напрямом, а важливим вектором стратегічного розвитку ЗВО. Воно орієнтує університет на постійне визначення власної конкурентної позиції, виявлення сильних і слабких сторін, пошук нових можливостей, розвиток ключових компетентностей та формування унікальної цінності для стейкхолдерів.

Особливого значення набуває здатність університету поєднувати експлуатацію вже сформованих конкурентних переваг із пошуком нових джерел розвитку. Орієнтація лише на наявні переваги може призвести до втрати конкурентних позицій у разі зміни потреб здобувачів, роботодавців або технологічного середовища. Водночас постійне запровадження нових напрямів без належного ресурсного забезпечення може зумовити розпорошення ресурсів та зниження якості. Тому стратегічне управління має забезпечувати баланс між підтриманням поточної конкурентної позиції та формуванням майбутнього конкурентного потенціалу.

Реалізація такого підходу потребує врахування особливостей управління самим ЗВО. Університет є складною організаційною системою, у якій поєднуються адміністративне управління, академічне самоврядування, професійна автономія науково-педагогічних працівників і діяльність численних структурних підрозділів. Відповідно, управлінські рішення не завжди можуть реалізовуватися виключно за вертикальним принципом.

Значну роль відіграють механізми внутрішньої координації, комунікації та залучення учасників університетського середовища до прийняття рішень. Особливо це стосується рішень, які безпосередньо впливають на освітню та наукову діяльність. Така специфіка зумовлює необхідність поєднання централізованого стратегічного управління із децентралізацією окремих управлінських рішень та залученням академічної спільноти.

Крім того, управління ЗВО має враховувати обмеженість ресурсів та необхідність визначення пріоритетів. Університет не може одночасно розвивати всі напрями з однаковою інтенсивністю. Тому стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає визначення тих сфер, у яких ЗВО має або може сформувати найбільш вагомі та складно відтворювані переваги, що дозволяє концентрувати ресурси на напрямах, здатних забезпечити найбільший стратегічний ефект.

Ще однією важливою характеристикою управління ЗВО є необхідність поєднання автономії та відповідальності. Можливість самостійно визначати пріоритети розвитку створює для університету простір для формування власної конкурентної стратегії. Водночас автономія передбачає відповідальність за результати прийнятих рішень, якість освітньої та наукової діяльності, ефективність використання ресурсів та відповідність діяльності очікуванням стейкхолдерів.

Таким чином, *специфіка управління ЗВО* визначається складністю його організаційної структури, багатофункціональністю діяльності, участю різних груп стейкхолдерів, особливою роллю інтелектуального капіталу, обмеженістю ресурсів, довгостроковим характером формування результатів та необхідністю поєднання автономії з відповідальністю. Ці характеристики безпосередньо визначають специфіку управління конкурентоспроможністю та зумовлюють необхідність системного, стратегічного й адаптивного підходу.

Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити основні особливості управління конкурентоспроможністю ЗВО (*табл. 1*).

Отже, *ключова особливість управління конкурентоспроможністю ЗВО* полягає в переході від управління окремими ресурсами до управління їх взаємодією та перетворенням на стійкі конкурентні переваги. Саме ця особливість визначає необхідність системного підходу до формування конкурентної стратегії університету.

Результати дослідження показують, що визначення особливостей управління конкурентоспроможністю ЗВО потребує переходу від характеристики окремих факторів до розгляду послідовності управлінських дій, за допомогою яких ці фактори можуть бути перетворені на стійкі конкурентні переваги. Н. Цимбаленко обґрунтовує необхідність послідовного управління конкурентоспроможністю ЗВО через моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання факторів конкурентоспроможності та подальший вибір конкурентної стратегії [12].

Таблиця 1

Особливості управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти

Особливість	Зміст управлінського впливу
Багатофункціональність	Узгодження управління освітньою, науковою, інноваційною, міжнародною та суспільною діяльністю
Стратегічна орієнтація	Формування конкурентних переваг із розрахунком на довгостроковий розвиток
Стейкхолдероорієнтованість	Врахування інтересів здобувачів, НПП, роботодавців, держави та партнерів
Комплексність	Одночасне управління кадровим, освітнім, науковим, фінансовим, інноваційним і репутаційним потенціалом
Адаптивність	Своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища
Динамічність	Постійний моніторинг конкурентних позицій і результатів діяльності
Репутаційна орієнтація	Формування довіри та позитивного сприйняття ЗВО основними стейкхолдерами
Ризик-орієнтованість	Урахування потенційних загроз під час формування та реалізації конкурентної стратегії

Джерело: сформовано авторами за [1; 6–8].

З урахуванням узагальнення наукових підходів у дослідженні пропонується розглядати управління конкурентоспроможністю ЗВО як циклічний процес, що включає діагностику середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, визначення конкурентних переваг, стратегічне планування, реалізацію управлінських рішень та контроль отриманих результатів (*рис. 1*).

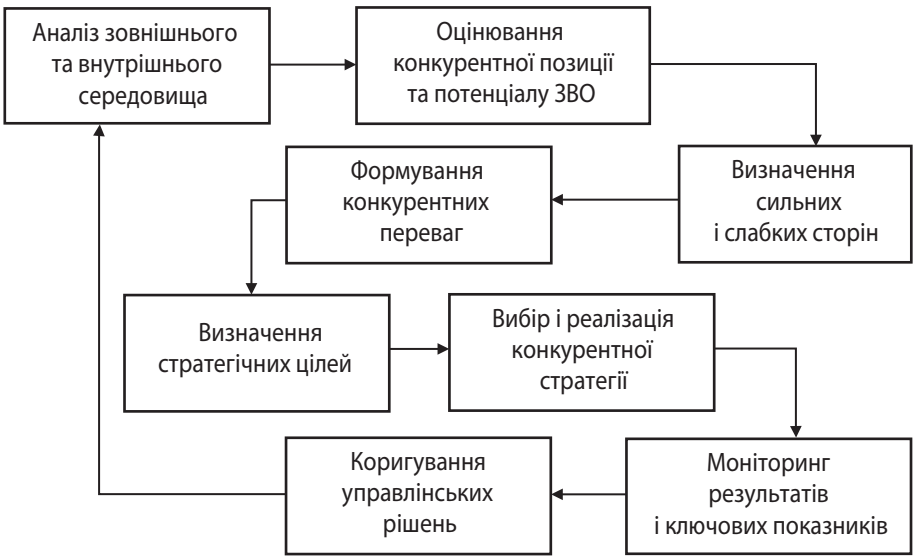


Рис. 1. Механізм управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти

Джерело: розроблено автором на основі [7; 12; 16].

Запропонований механізм управління конкурентоспроможністю ЗВО має циклічний характер і передбачає послідовне проходження взаємопов'язаних етапів. Його особливістю є поєднання діагностичних, стратегічних і контрольних управлінських процедур, що забезпечує безперервність процесу формування та розвитку конкурентних переваг ЗВО.

Першим етапом є *аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗВО*. На цьому етапі визначаються основні тенденції та зміни, які впливають на діяльність університету, а також оцінюються його внутрішні ресурси, можливості та обмеження. Для ЗВО особливого значення набувають демографічні тенденції, зміни попиту на освітні програми, трансформація вимог ринку праці, розвиток цифрових технологій, зміни нормативно-правового середовища та посилення конкуренції між закладами освіти.

Другий етап передбачає *оцінювання конкурентної позиції та потенціалу ЗВО*. Його метою є визначення того, наскільки наявні ресурси, компетентності та результати діяльності дозволяють університету конкурувати на відповідному ринку освітніх послуг. При цьому оцінювання доцільно здійснювати не лише за абсолютними показниками, а й у порівнянні з основними конкурентами, оскільки саме порівняльний підхід дозволяє встановити реальні позиції ЗВО.

На третьому етапі здійснюється *визначення сильних і слабких сторін ЗВО*. За результатами попереднього аналізу встановлюються характеристики, які створюють потенційні конкурентні переваги університету, а також внутрішні проблеми та обмеження, що можуть послаблювати його конкурентну позицію. Важливим є встановлення взаємозв'язку між внутрішніми характеристиками ЗВО та можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Четвертий етап пов'язаний із *формуванням конкурентних переваг*. На відміну від простого накопичення ресурсів, цей етап передбачає визначення способів їх ефективного використання для створення додаткової цінності для здобувачів освіти, роботодавців та інших стейкхолдерів. Конкурентні переваги можуть формуватися на основі якості освітніх програм, кадрового та наукового потенціалу, інноваційності, міжнародної діяльності, цифрових можливостей, матеріально-технічного забезпечення, репутації та партнерських зв'язків [17].

Наступним етапом є *визначення стратегічних цілей ЗВО*. Вони мають бути безпосередньо пов'язані з виявленими конкурентними перевагами та відповідати місії, потенціалу та перспективам розвитку університету. Визначення стратегічних цілей дозволяє конкретизувати бажаний напрям зміни конкурентної позиції та сформувати основу для подальшого вибору управлінських рішень.

Шостий етап передбачає *вибір і реалізацію конкурентної стратегії*. На цьому етапі страте-

гічні цілі трансформуються в конкретні програми, проєкти та управлінські рішення. Їх реалізація потребує належного ресурсного забезпечення, розподілу відповідальності між структурними підрозділами, координації діяльності та визначення очікуваних результатів.

Завершальним етапом є *моніторинг результатів і ключових показників діяльності ЗВО*. Його призначення полягає у визначенні того, наскільки реалізація обраної стратегії забезпечує досягнення встановлених стратегічних цілей і покращення конкурентної позиції університету. Моніторинг має здійснюватися на основі системи кількісних і якісних показників, які характеризують освітню, наукову, кадрову, фінансову, інноваційну та інші складові діяльності ЗВО.

Конкурентоспроможність ЗВО є динамічною характеристикою, тому навіть успішна стратегія потребує періодичного перегляду. Результати моніторингу мають використовуватися для визначення відхилень від запланованих показників, виявлення нових можливостей і ризиків та коригування управлінських рішень. Саме безперервність моніторингу та можливість коригування стратегії є однією з принципових відмінностей запропонованого підходу від одноразового оцінювання конкурентоспроможності.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю ЗВО має розглядатися як безперервний процес, спрямований не лише на підтримання досягнутих конкурентних позицій, а й на формування нових можливостей для розвитку університету. Його результативність визначається здатністю ЗВО узгоджувати власний потенціал із вимогами зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати створення цінності для основних стейкхолдерів. Запропонований підхід створює основу для системного управління конкурентоспроможністю та може бути використаний під час формування та коригування стратегічних пріоритетів розвитку закладу вищої освіти.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило систематизувати наукові підходи до управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти та визначити його ключові особливості. Встановлено, що конкурентоспроможність ЗВО формується не лише за рахунок наявності окремих ресурсів, а передусім у результаті їх ефективного поєднання та використання для створення стійких конкурентних переваг. Визначальну роль у цьому процесі відіграють кадровий, освітній, науковий, інноваційний, фінансовий, матеріально-технічний і репутаційний потенціали.

Обґрунтовано, що управління конкурентоспроможністю ЗВО має системний, стратегічний, адаптивний і стейкхолдероорієнтований характер. Його специфіка визначається багатофункціональністю діяльності університетів, множинністю та різноманітністю стейкхолдерів, довгостроковим характером формування конкурентних переваг, особливою роллю інтелектуального капіталу, обмеженістю ресурсів і необхідністю поєднання університетської автономії з відповідальністю за результати діяльності.

Узагальнення наукових підходів дало змогу запропонувати розглядати управління конкурентоспроможністю ЗВО як безперервний циклічний процес, що охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання конкурентної позиції та потенціалу, визначення сильних і слабких сторін, формування конкурентних переваг, визначення стратегічних цілей, вибір і реалізацію конкурентної стратегії, моніторинг результатів і коригування управлінських рішень. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок між діагностикою, стратегічним плануванням, реалізацією та контролем і дозволяє враховувати динамічність конкурентного середовища.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації особливостей управління конкурентоспроможністю ЗВО та обґрунтуванні його як цілісного процесу стратегічного розвитку університету, спрямованого не лише на підтримання наявних конкурентних позицій, а й на формування майбутнього конкурентного потенціалу через ефективну взаємодію ресурсів, компетентностей і напрямів діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу керівництвом ЗВО під час формування та коригування стратегій розвитку, визначення пріоритетних напрямів діяльності, розподілу ресурсів і прийняття управлінських рішень щодо посилення конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням системи кількісних і якісних показників для комплексного оцінювання результативності управління конкурентоспроможністю ЗВО та практичною апробацією запропонованого механізму на рівні окремих закладів вищої освіти. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Безтелесна Л. І., Либак І. А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних

закладів. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 145–151. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/24.pdf
2. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Т. 2. № 2. С. 53–62. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.053
3. Пурій Г. М., Кузнєцова М. Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 150–154. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.150
4. Стеблюк Н. Ф., Копєйкіна Є. В. Оцінка конкурентоспроможності вищих навчальних закладів для визначення стратегій їх розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 28–32. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2018/34_2018/8.pdf
5. Царенко І. О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності вищих навчальних закладів. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 122–125. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/39a669eb-b1a9-4192-8a41-88f8e45ed0e1/content
6. Шапошников К., Шапошникова І., Жаворонок А. Напрями підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 1. С. 7–13. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-7-13
7. Кобідзе Н. Н. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-38
8. Василенко О. І. Складові управління конкурентоспроможністю закладів аграрної вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 150–159. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-172-1-150-159
9. Ситницький М. В. Міжнародний конкурентний потенціал дослідницьких університетів України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 171–181. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-170-181
10. The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities / ed.: P. G. Altbach, J. Salmi. The World Bank, 2011. DOI: https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8805-1
11. Crow M., Dabars V. Designing the New American University. Johns Hopkins University Press, 2015. DOI: https://doi.org/10.1353/book.38428
12. Tsymbalenko N. Competitiveness management of Ukrainian higher educational institutions. *Scientific bulletin of Polissia.* 2018. № 2. Ч. 1. С. 124–128. URL: https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/c4bbbe8b-ee0d-454b-9387-4b6c960be432/content
13. Труніна І. М., Білик М. Ю. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 5. С. 197–206. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).197-206
14. Батрак О. В., Тарасенко О. С. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та післявоєнному періоді. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-1
15. Leišytė L. The Changing Role of Stakeholders in Higher Education. *European Review*. 2026. Vol. 34. Iss. 2–3. P. 189–200. DOI: https://doi.org/10.1017/s1062798726100805
16. Shaulska L., Laktionova O., Nagornyak T., Sereda H. Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. Iss. 1. P. 78–89. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.07
17. Yaremenko L., Makarchuk I., Perchuk O. Evaluation of competitive advantages of Ukrainian higher education institutions in the European education market. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 18–24. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2022-1(99)-18-24

REFERENCES

Altbach P. G. & Salmi J. (2011). *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. The World Bank. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8805-1

Batrak O. V. & Tarasenko O. S. (2023). Osoblyvosti formuvannia potentsialu zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh viiny ta pisliavoiennomu periodi. [Peculiarities of forming the potential of higher education institutions of Ukraine in the conditions of war and the post-war period.]. *Ekonomika ta suspilstvo, 53*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-1

Beztelesna L. I. & Lybak I. A. (2017). Sut ta chynnyky vplyvu na konkurentospromozhnist vyshchykh navchalnykh zakladiv. [The essence and factors of influence on the competitiveness of higher educational institutions.]. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 145–151. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/24.pdf

Crow M. & Dabars V. (2015). *Designing the New American University*. Johns Hopkins University Press. https://doi.org/10.1353/book.38428

Kobidze N. N. (2021). Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu universytetu na rynku osvitnikh posluh. [Mechanism of university competitiveness management in the educational services market.]. *Ekonomika ta suspilstvo, 31*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-38

Kosar N. S., Kuzo N. Ye. & Sulym T. (2020). Doslidzhennia konkurentospromozhnosti zakladiv vyshchoi osvity: sutnist ta dyferentsiiovanyi pidkhid do

vyznachennia. [Study of the competitiveness of higher education institutions: essence and differentiated approach to definition.]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, 2*(2), 53–62. https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.053

Leišytė L. (2026). The Changing Role of Stakeholders in Higher Education. *European Review, 34*(2–3), 189–200. https://doi.org/10.1017/s1062798726100805

Purii H. M. & Kuznietsova M. B. (2020). Konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoi osvity: sutnist ta osnovni faktory yii zabezpechennia. [Competitiveness of higher education institutions: essence and main factors of its provision.]. *Ekonomika ta derzhava, 10*, 150–154. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.150

Shaposhnykov K., Shaposhnykova I. & Zhavoronok A. (2022). Napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vyshchoi osvity v suchasnykh umovakh. [Directions for increasing the competitiveness of higher education in modern conditions.]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 1*, 7–13. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-7-13

Shaulska L., Laktionova O., Nagornyak T. & Sereda H. (2021). Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use. *Problems and Perspectives in Management, 19*(1), 78–89. https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.07

Stebliuk N. F. & Kopieikina Ye. V. (2018). Otsinka konkurentospromozhnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv dlia vyznachennia stratehii yikh rozvytku. [Assessment of the competitiveness of higher educational institutions to determine their development strategies.]. *Prychornomorski ekonomichni studii, 34*, 28–32. https://www.bses.in.ua/journals/2018/34_2018/8.pdf

Sytnytskyi M. V. (2020). Mizhnarodnyi konkurentnyi potentsial doslidnytskykh universytetiv Ukrainy. [International competitive potential of research universities of Ukraine.]. *Biznes Inform, 3*, 171–181. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-170-181

Trunina I. M. & Bilyk M. Yu. (2020). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu zakladiv vyshchoi osvity. [Management of competitiveness of higher education institutions.]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Seriia «Ekonomichni nauky», 5*(38), 197–206. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).197-206

Tsarenko I. O. (2015). Metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv. [Methods for assessing the level of competitiveness of higher educational institutions.]. *Molodyi vchenyi, 2,* 122–125. https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/39a669eb-b1a9-4192-8a41-88f8e45ed0e1/content

Tsymbalenko N. (2018). Competitiveness management of Ukrainian higher educational institutions. *Scientific bulletin of Polissia, 2*(ch. 1), 124–128. https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/c4bbbe8b-ee0d-454b-9387-4b6c960be432/content

Vasylenko O. I. (2022). Skladovi upravlinnia konkurentospromozhnistiu zakladiv ahrarnoi vyshchoi osvity. [Components of competitiveness management of agricultural higher education institutions.]. *Ekonomika ta upravlinnia APK, 1*, 150–159. https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-172-1-150-159

Yaremenko L., Makarchuk I. & Perchuk O. (2022). Evaluation of competitive advantages of Ukrainian higher education institutions in the European education market. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 1*, 18–24. https://doi.org/10.26642/jen-2022-1(99)-18-24

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки остаточної версії рукопису автор використовував інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автор підтверджує, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 26.10.2026